LOGISTICS MANAGEMENT

ΣΥΜΠΗΡΩΜΑΤΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

ΔΙΔΑΚΤΙΚΕΣ ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

ΤΟΥ ΚΟΡΦΙΑΤΗ ΔΗΜΗΤΡΗ

Προϊσταμένου του Οικονομικού Τμήματος του

ΓΕΝΙΚΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΕΛΕΥΣΙΝΑΣ «ΘΡΙΑΣΙΟ»

<u>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ</u>

Η λειτουργία του Νοσοκομείου στηρίζεται στην ικανότητα των αρμόδιων Υπηρεσιών, στην οργανωμένη ικανότητα τους, να εφοδιάζουν με τα απαραίτητα υλικά το σύνολο των Τμημάτων του, την στιγμή που αυτά τα χρειάζονται.
«Η διαδικασία Σχεδιασμού, Διαχείρισης και Έλεγχου της ροής υλικών και πληροφόρησης μέσα στα συστήματα ορίζεται ως Logistics».

.Αναφερόμαστε λοιπόν σε ένα σύνολο δραστηριοτήτων, που περιλαμβάνουν τις Προμήθειες, τη Διαχείριση των Υλικών, την Αποθήκευση τους, την Διακίνηση των Υλικών, την καταστροφή, την πώληση ή την ανακύκλωση τους. Μιλάμε συνεπώς για συνολική αντιμετώπιση των δραστηριοτήτων αυτών, που σαν τελικό στόχο έχουν να εξυπηρετηθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, ο καταναλωτής , ο πελάτης, ο τελικός χρηστής.

«Η έννοια του Logistics για παρά πολλούς αιώνες, είχε την έννοια της ροής των Αγαθών, της απόκτησης της αποθήκευσης, της κίνησης και της μεταφοράς των Αγαθών και των ατόμων και έτυχε ευρείας εφαρμογής στον εφοδιασμό του Στρατού… Σήμερα « οι εφαρμογές του Logistics Management στον Στρατό, αναφέρονται στη μετακίνηση χιλιάδων ή ακόμα και εκατοντάδων χιλιάδων ατόμων σε πολλά μέρη ταυτόχρονα, διασκορπισμένα γεωγραφικά από το ένα άκρο της γης στο άλλο και στη υποστήριξη των στρατευμάτων με όλα τα εφόδια που χρειάζονται, είτε αυτά είναι τρόφιμα είτε αυτά είναι ο ρουχισμός, τα φάρμακα ή / και τα πολεμοφόδια. Πρέπει ακόμα το Logistics Management του Στρατού να μεριμνά και για τα καύσιμα κίνησης των μηχανημάτων και όλων των πολεμικών μηχανών,

των μεταφορικών μέσων των ατόμων και κάθε άλλου μηχανήματος. Μεριμνά επίσης για τους χώρους διαμονής των στρατιωτών, τους χώρους σίτισης, τους χώρους διασκέδασης τους Νοσοκομειακούς χώρους και γενικά για κάθε ανάγκη των στρατιωτών και των στρατηγών».

« Το Logistics Management σήμερα όμως δεν είναι μόνο εργαλείο του Στρατού. Δεν εφαρμόζεται μόνο στον Στρατό ή στις στρατιωτικές επιχειρήσεις. Αντίθετα, έχει μεγάλη εφαρμογή και διάδοση και πολλές εφαρμογές στις Ιδιωτικές επιχειρήσεις, στην καθημερινή ζωή, στην καθημερινή πραγματικότητα. Το Logistics Management, αποτελεί πλέον ένα αναπόσπαστο μέρος της λειτουργίας της σύγχρονης επιχείρησης, είτε αυτή είναι βιομηχανική, είτε αυτή είναι εμπορική, είτε αυτή είναι τουριστική, Νοσοκομειακή, Εκπαιδευτική κ.α.. Είναι αδύνατον σήμερα, να παραχθεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία χωρίς να ληφθούν υπόψη οι αρχές και τα διδάγματα του Logistics Management».

« Το Logistics είναι ένας σχετικά νέος τομέας ολοκληρωμένης μελέτης του συστήματος διαχείρισης, σε σύγκριση με τους παραδοσιακούς τομείς της χρηματοοικονομικής, του Marketing και της παραγωγής. Ασφαλώς οι δραστηριότητες του Logistics διενεργούνται για πολλά χρόνια. Η καινοτομία του τομέα συνίσταται στην αντίληψη **της συντονισμένης Διαχείρισης** των σχετικών δραστηριοτήτων σε σχέση με την παραδοσιακή πρακτική της διαχείρισης καθεμίας των ανωτέρω δραστηριοτήτων ξεχωριστά. Η ειδοποιός διαφορά, είναι ακριβώς **η ολιστική αντιμετώπιση** της εφοδιαστικης αλυσίδας σε σχέση με την παλαιότερη τμηματική αντιμετώπιση της».

<u>ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ</u>

«Logistics Management είναι η επιστήμη (η λειτουργία στην επιχείρηση), που ασχολείται με το σχεδιασμό, τον έλεγχο και την εκτέλεση της ροής των προϊόντων, που ξεκινά από τους προμηθευτές, περνά από την παραγωγή και την επιχείρηση και καταλήγει στους τελικούς καταναλωτές / πελάτες .

Τα κύρια χαρακτηριστικά του ***Logistics Management*** *περιγράφονται στον πίνακα1.1 και είναι :*

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	**ΕΛΕΓΧΟΣ**	**ΕΚΤΕΛΕΣΗ**
Στρατηγική	Έλεγχος Εφαρμογής	Αγορές
Χρονικός Ορίζοντας	Έλεγχος Αποτελεσμάτων	Μεταφορές
Μονάδα Διακίνησης	Παραγωγικότητα	Αποθήκευση
Συσκευασία	Κόστος/Κέρδη	Αποθέματα
Κανάλια Διανομής	Εξυπηρέτηση Πελατών	Διανομές
Κανάλια Μεταφοράς	Ποιοτικός Έλεγχος	
Αρ.Κέντρων Διανομής	Διαρκής Απογραφή	
Τοποθεσία Κεντ.Διανομ.	Λόγοι Αστοχίας	
Τεχνολογία	Αξιολόγηση Ανταγωνισμού	
Ανακύκλωση	Αξιολόγηση Προσωπικού	
	Αξιολόγηση Εξοπλισμού	
	Έλεγχος Αποθεμάτων	»

Ο Σχεδιασμός του Συστήματος Logistics

Ο Σχεδιασμός αναφέρεται σε όλα τα θέματα της πρώτης στήλης του πίνακα 1.1.

Ο σχεδιασμός ξεκινά από την επιλογή της μονάδας διακίνησης και τον καθορισμό της συσκευασίας του προϊόντος και καλύπτει όλες τις φάσεις προμήθειας των υλικών, παραγωγής των προϊόντων και διάθεσης διανομής και εμπορίας των προϊόντων και καταλήγει στο πρόβλημα της ανακύκλωσης των υλικών με την παραλαβή επιστροφών ή με την αξιοποίηση των παραπροϊόντων που προκύπτουν στην παραγωγή.

Τα θέματα του σχεδιασμού είναι πολλά και αναφέρονται στην επιλογή μονάδας διακίνησης, στην επιλογή καναλιών διανομής, στην εξεύρεση του «άριστου» αριθμού αποθηκευτικών κέντρων ή κέντρων διανομής, στην επιλογή τοποθεσίας, στην επιλογή τεχνολογίας (αυτοματισμοί) και πολλά άλλα θέματα.

Ο σχεδιασμός του συστήματος και ειδικότερα ο στρατηγικός σχεδιασμός, οδηγεί την επιχείρηση στη λήψη πολύ σοβαρών αποφάσεων, που επιδρούν καθοριστικά στην λειτουργικότητα, στην εκτέλεση των καθημερινών εργασιών της επιχείρησης (δυναμικότητα / παραγωγικότητα) , που διαμορφώνουν το τελικό κόστος και επηρεάζουν την κερδοφορία της επιχείρησης. Στη φάση αυτή κρίνονται, πολλές φορές τελεσίδικα, η βιωσιμότητα ή η επιτυχία ή η αποτυχία της επιχείρησης»

Ο ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΟΥ LOGISTICS MANAGEMENT

«Το Logistics Management επιδιώκει να βρίσκεται το σωστό είδος, στη σωστή ποσότητα, στο σωστό τόπο, στο σωστό χρόνο, στην ώρα του και με το σωστό κόστος.

Συνεπώς δυο είναι τα κριτήρια που πρέπει να πληρούνται :

Α,Η ποιότητα των υπηρεσιών που πρέπει να επιτυγχάνει και

Β. Το χαμηλό κόστος με το οποίο επιτυγχάνει αυτή την ποιότητα.

Ένα άριστο σύστημα Logistics, θα πρέπει να ικανοποιεί και τα δυο κριτήρια.»

Ένα τρίτο κριτήριο θεωρείται ότι είναι :

«Η μείωση των κεφαλαιουχικών αναγκών. Κομβικό σημείο της παραδοχής του κριτηρίου αυτού, θεωρείται η επιδίωξη της μεγιστοποίησης των εσόδων από τις διάφορες επενδυτικές αποφάσεις. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την βελτίωση της απόδοσης της επένδυσης (π.χ. η επένδυση σε αυτόματο εξοπλισμό, η άμεση αποστολή στους χρήστες προκείμενου να αποφευχθούν οι δαπάνες αποθήκευσης), μπορεί να οδηγήσουν σε υψηλότερες μεταβλητές δαπάνες σε σύγκριση με άλλες στρατηγικές, που απαιτούν υψηλότερο επίπεδο επενδύσεων αλλά τελικά εξασφαλίζουν αύξηση της απόδοσης του Κεφαλαίου. Σε κάθε περίπτωση ο σκοπός είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους, που επιτυγχάνεται συνήθως με ταυτόχρονη μείωση των δαπανών και αύξηση των Εσόδων»

«Τα ποιοτικά στοιχεία του Logistics Management είναι πολλά, από τα οποία κυριότερα είναι:

Α. Διαθεσιμότητα (availability).. Η Διαθεσιμότητα αναφέρεται στη ικανότητα του συστήματος να έχει πάντοτε αρκετά διαθέσιμα αποθέματα «Ο όρος «Εκτέλεση των Εργασιών του Logistics», αναφέρεται στην εκτέλεση σε καθημερινή βάση, όλων εκείνων των επαναλαμβανόμενων εργασιών, που απαιτούνται για να φθάσουν τα προϊόντα από των προμηθευτή στον πελάτη ή σε κάποιον ενδιάμεσο προορισμό (αποθήκη) της επιχείρησης. Η σωστή εκτέλεση των καθημερινών εργασιών του Logistics, θα διαμορφώσει το τελικό αποτέλεσμα, θα δείξει αν η επιχείρηση κατορθώνει να κάνει όλα όσα στοχεύει και υπόσχεται στους πελάτες / ασθενείς της. για να εξυπηρετεί τις ανάγκες της παραγωγής ή των πελατών / ασθενών. Το σύστημα πρέπει να εξασφαλίζει τις ζητούμενες ποσότητες των προϊόντων, την ώρα που τις χρειάζεται η παραγωγή ή ο καταναλωτής.

Β. Δυναμικότητα (capacity). Η Δυναμικότητα αναφέρεται στην ικανότητα του συστήματος να διακινεί μέσα στο χρονικό διάστημα που του έχουν ορίσει τις παραγόμενες ή ζητούμενες ποσότητες. Η Δυναμικότητα αναφέρεται στην ταχύτητα εκτέλεσης μιας παραγγελίας και στη συνέπεια, δηλαδή στην επίτευξη καθημερινώς της ταχύτητας αυτής σε συνεχή βάση.

Γ. Συνέπεια (consinstency). Το τρίτο στοιχείο της ποιότητας είναι η συνέπεια, δηλαδή η δυνατότητα του συστήματος να παραδίδει, συνεχώς και επί καθημερινής βάσεως, στους χρήστες του συστήματος, τα είδη που ζητάνε σε καλή κατάσταση, χωρίς λάθη, έτσι ώστε ο χρήστης να είναι βέβαιος, ότι τα είδη που

παραλαμβάνει είναι αυτά που ζήτησε και μάλιστα βρίσκονται σε καλή κατάσταση ποιοτικά» .

ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ LOGISTICS MANAGEMENT

«Όταν σχεδιάζεται ένα σύστημα Logistics πρέπει να επιδιώκεται η επίτευξη των γενικών και ειδικών επιχειρησιακών στόχων, που έχει θέσει η Διοίκηση και ταυτόχρονα πρέπει να επιδιώκεται η επίτευξη των επιμέρους στόχων που συνδέονται με χώρο και τις λειτουργίες του Logistics.Ένας τέτοιος στόχος είναι να επιτυγχάνεται το επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης με το ελάχιστο δυνατό ύψος αποθεμάτων σε όλα τα στάδια της αλυσίδας παραγωγής -αποθήκευσης- διακίνησης. Είναι πλέον πολύ δαπανηρό να διατηρούνται αποθέματα των ειδών…
Γύρω από θέμα των αποθεμάτων έχουν αναπτυχθεί αρκετές θεωρίες, έχουν αναπτυχθεί και διαδοθεί νέες φιλοσοφίες όπως το γνωστό Just in Time το Material Requirement Planning κ.λ.π.

Ένας δεύτερος σημαντικός στόχος είναι ο έλεγχος της ποιότητας. Σκοπός του συστήματος Logistics δεν είναι μόνο η διατήρηση της ποιότητας του προϊόντος σε όλη τη διαδρομή του, από τον προμηθευτή ως τον καταναλωτή, δηλαδή των προϊόντων που διακινεί το σύστημα αυτών καθαυτών, αλλά και η επίτευξη μιας αποδεκτής γενικά ποιότητας των υπηρεσιών Logistics, αυτού του ίδιου του συστήματος Logistics.Χρόνοι εκτέλεσης της παραγγελίας, ορθότητα εκτέλεσης της παραγγελίας, συνέπεια στη διακίνηση, μείωση των φθορών, και των ζημιών, είναι μερικά από τα στοιχεία που διαμορφώνουν την ποιότητα του συστήματος Logistics.

Η Ποιότητα στο Logistics Management παίζει πολύ μεγάλο ρόλο στην επίτευξη χαμηλού κόστους. Τα λάθη είναι πολύ δαπανηρά, κοστίζουν στην επιχείρηση δίπλα (παραλαβή και διακίνηση «λανθασμένων» ειδών) , δηλαδή έκδοση διπλών παραστατικών αντιλογισμού-διπλή απασχόληση προσωπικού-όχι ικανοποιημένοι χρήστες κ.λ.π.

Ένα τρίτο εξίσου σημαντικό στοιχείο , ένας ιδιαίτερα σημαντικός στόχος, είναι η μείωση ή ακόμα καλύτερα, η ελαχιστοποίηση των αποκλίσεων από επιλεγμένους στόχους»

ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ LOGISTICS MANAGEMENT

«Η προσέγγιση, μέθοδος την οποία επιλέγει κάθε υπεύθυνος που σχεδιάζει ένα Σύστημα Logistics διαφέρει. Στο Ελληνικό Δημόσιο Νοσοκομείο ισχύει η πρόβλεψη της Ζήτησης για το επόμενο έτος, με βάση την οποία χαράσσεται η οικονομική πορεία που θα φέρει τα απαραίτητα είδη προς εξυπηρέτηση των χρηστών του συστήματος.

Τα στοιχεία του συστήματος Logistics και οι εργασίες που θα πρέπει να διεκπεραιώνει καθημερινά, είναι Πέντε :

1. Αγορές

2. Αποθέματα

3. Μεταφορές

4. Αποθήκευση

5. Διανομή»

Α Π Ο Θ Ε Μ Α Τ Α

«Ο όρος «αποθέματα» η «έλεγχος αποθεμάτων» η «διαχείριση αποθεμάτων», αναφέρεται στην εργασία υπολογισμού του άριστου επιπέδου των ειδών, που πρέπει να διατηρεί ένα Νοσοκομείο προκείμενου να διεκπεραιώνει τις εργασίες του» .

Πόσο, ποια ποσότητα και ποτέ, σε ποια χρονική στιγμή θα γίνουν οι παραγγελίες προς τον Προμηθευτή;

Τα αποθέματα στο Νοσοκομείο «αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό τμήμα του κυκλοφορούντος Ενεργητικού. Τα αποθέματα εξ αιτίας της συνεχούς ροής και ανακυκλώσεως τους, δημιουργούν στην εκάστοτε Διοίκηση πολλά και σοβαρά προβλήματα, που αναφέρονται, στην επάρκεια τους, στην αποφυγή υπέρ / υπό-αποθεματοποιήσεων , στον έλεγχο, στην συντήρηση, στην έγκαιρη διάθεση τους κ.λ.π.

Από Λογιστική άποψη, τα αποθέματα δημιουργούν επίσης στους Λογιστές σημαντικά προβλήματα, που εστιάζονται στην Λογιστική παρακολούθηση τους κατά την διάρκεια της χρήσεως (λογιστική αποθήκη, καρτέλες, έντυπα εισαγωγών – εξαγωγών, καταστροφών, επιστροφών κ.λ.π.), καθώς και στην ποσοτική καταμέτρηση και αποτίμηση αυτών στο τέλος κάθε οικονομικής χρήσεως»..

Αυτό το τελευταίο, η Απογραφή δηλαδή των αποθεμάτων σε Τακτικά χρονικά διαστήματα (υποχρεωτικά στο τέλος κάθε οικονομικής χρήσεως) , ή εκτάκτως όταν αυτό αποφασίζεται από την Διοίκηση του Νοσοκομείου, έχει ιδιαίτερα βαρύνουσα σημασία, έχει σημαντική σπουδαιότητα για την οικονομική παρουσίαση του Νοσοκομείου, γιατί εξυπηρετεί δυο βασικούς σκοπούς :

«Α. Ο προσδιορισμός της αξίας με την οποία τα αποθέματα θα εμφανισθούν στον Ισολογισμό, δηλαδή στοχεύει στην αλήθεια του Ισολογισμού και

Β. Προσδιορίζεται το κόστος των αναλωθέντων, το οποίο αντιπαραβάλλεται με τα έσοδα του Νοσοκομείου, δηλαδή αποτυπώνεται ο ακριβής προσδιορισμός του αποτελέσματος χρήσεως. »

«Οι μέθοδοι αποτίμησης των ποσοτικώς καταγεγραμμένων ειδών στο τέλος της χρήσεως είναι αρκετές :

Μέθοδοι βασιζόμενες στο κόστος κτήσεως

- Η μέθοδος του Μέσου Σταθμικού κόστουςή των διαδοχικών υπόλοιπων
- Η μέθοδος πρώτη εισαγωγή – πρώτη εξαγωγή (Fifo: First In – First Out)
- Η μέθοδος τελευταία εισαγωγή – πρώτη εξαγωγή (Lifo: Last It – First Out)
- Η μέθοδος του εξατομικευμένου κόστους
- Η μέθοδος του πρότυπου κόστους
- Η μέθοδος του βασικού αποθέματος» (Σακέλλης 1999 σελ.554)

Σύμφωνα με το Π,Δ.146/2003 που καθιερώνει την υποχρεωτική εφαρμογή στα Νοσοκομεία της Γενικής και Αναλυτικής Λογιστικής, καθιερώνεται ως Μέθοδος Αποτίμησης των Αποθεμάτων στο τέλος της χρήσεως, η μέθοδος του Μέσου Σταθμικού Κόστους.

«Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή , η μέση σταθμική τιμή κτήσεως, υπολογίζεται από τον εξής τύπο :

$$\frac{\text{Αξία Αποθέματος Ενάρξεως περιόδου} + \text{Αξία αγορών της περιόδου στην τιμή κτήσεως}}{\text{Ποσότητα Αποθέματος Ενάρξεως περιόδου} + \text{Ποσότητα που αγοράσθηκε στην περίοδο}}$$

Η ανωτέρω μέθοδος είναι εύκολης εφαρμογής, προσδιορίζει το κόστος μονάδος με μια αντικειμενική βάση, είναι απαλλαγμένη από περιθώρια υποκειμενικών χειρισμών και ελαχιστοποιεί τις επιδράσεις των ακραίων τιμών στην αγορά.»

Στο logistics management , η διάσταση του χρόνου παίζει επίσης πολύ μεγάλο ρόλο. Πρέπει τα είδη να βρίσκονται εκεί (τόπος) που χρειάζονται, τη στιγμή (χρόνος) που χρειάζονται..

Ο υπεύθυνος του Ελέγχου των Αποθεμάτων, για να σχεδιάσει την πολιτική Αποθεμάτων θα πρέπει να λαμβάνει άποψη του όλες τις ιδιαιτερότητες του Νοσοκομείου και να βασίζεται στις αποφάσεις της Διοίκησης του που συνάδουν με τον γενικότερο σχεδιασμό που υπάρχει .

«Ο υπεύθυνος του Τμήματος Ελέγχου των Αποθεμάτων θα επιδιώξει να επιτύχει τους παρακάτω γενικούς στόχους, σε κάθε ένα από τους οποίους θα δώσει διαφορετική προτεραιότητα και βαρύτητα.

- Αύξηση της Ταχύτητας ροής των Αποθεμάτων από την παραλαβής τους από τους Προμηθευτές ως την παράδοση τους στους χρηστές της Επιχείρησης.

- Εξασφάλιση της ομαλής ροής των Αποθεμάτων
- Μείωση του Συνολικού κόστους των ειδών (όχι απλή μείωση της τιμής αγοράς των ειδών από τους Προμηθευτές)
- Μείωση των δεσμευμένων Κεφαλαίων
- Μείωση των Αποθηκευτικών χωρών που χρειάζονται για την φύλαξη των αποθεμάτων
- Μείωση των ποσοτήτων των Αποθεμάτων ανά είδος
- Αύξηση της ταχύτητας ανακύκλωσης των Αποθεμάτων.

Για να πετύχει τα παραπάνω το Τμήμα ελέγχου των Αποθεμάτων όσο και η Διεύθυνση του Logistics Management, πρέπει να έχουν πολλούς επιμέρους στόχους, που με τη σειρά τους θα συμβάλλουν στην επίτευξη της γενικότερης πολιτικής αποθεμάτων. Τέτοιοι επιμέρους στόχοι ενδεικτικά είναι οι παρακάτω :

- Ακρίβεια και ταχύτητα στην απογραφή των αποθεμάτων
- Καλές προβλέψεις της ζήτησης με μικρές αποκλίσεις ή σφάλματα
- Γρήγορη και συχνή αναθεώρηση των προβλέψεων (προς τα πάνω ή προς τα κάτω), με βάση τις πρόσφατες εξελίξεις.
- Μείωση των ελλείψεων ανταλλακτικών
- Μείωση του χρόνου μεταφοράς από την αποθήκη προς τα διάφορα τμήματα του Νοσοκομείου

Ο συνδυασμός των παραπάνω στοιχείων θα φέρει πολλά αξιόλογα αποτελέσματα στο Νοσοκομείο και βεβαίως το οικονομικό αποτέλεσμα σαν κριτήριο επιτυχίας του συστήματος θα πληρωθεί. Η πλήρωση του κριτηρίου αυτού θα καταστήσει περισσότερο ανταγωνιστικό το Νοσοκομείο, θα βοηθήσει το Νοσοκομείο

στο να προχωρήσει στην ανανέωση και στον εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεων του, του συνόλου του εξοπλισμού του, στην άμεση αποπληρωμή των οικονομικών του υποχρεώσεων κ.λ.π.

Γι' αυτό τον λόγο ο Υπεύθυνος του τμήματος των Αποθεμάτων πρέπει να βρίσκει το άριστο σημείο ισορροπίας μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών κόστους στο Νοσοκομείο . Δεν πρέπει να επιδιώκει την με κάθε μέσο του κόστους αποθεμάτων, αλλά να συγκρίνει την μείωση που επιτυγχάνει το ένα Τμήμα σε σχέση με την πιθανή αύξηση του κόστους που προκαλείται σε κάποιο άλλο τμήμα του Νοσοκομείου .

Το ερώτημα στο οποίο λοιπόν καλείται να απαντήσει το Τμήμα Ελέγχου των Αποθεμάτων του Νοσοκομείου είναι :

-Ποια είδη θα αποθεματοποιεί :

«Η απάντηση στο παραπάνω ερώτημα είναι απλή, η επιχείρηση πρέπει να αποθεματοποιεί μόνον όσα είδη χρειάζεται ή προβλέπει ότι θα της χρειασθούν στο εγγύς μέλλον. Οι Ιάπωνες λένε ότι «στην αποθήκη τοποθετούμε όσα προϊόντα δεν χρειαζόμαστε» και οποίος ψάξει στην Αποθήκη του σπιτιού του θα δει ότι διατηρεί πολλά άχρηστα αντικείμενα. Στα συστήματα Management των Αποθεμάτων ανήκει και το σύστημα του just in Time και το σύστημα του just in Case.

Στο πρώτο σύστημα η επιχείρηση δεν διατηρεί Αποθέματα, ενώ στο δεύτερο παρατηρείται μια τάση αύξησης τόσο των ειδών που αποθεματοποιούνται, όσο και

των ποσοτήτων τους, γιατί πρέπει να γίνει πρόβλεψη ότι για κάποιους λόγους, το προϊόν δεν θα φθάσει στην ώρα του, ή ότι δεν θα φθάσουν οι ποσότητες που παραγγέλθηκαν, ή ότι μερικά από τα είδη που παραγγέλθηκαν και θα παραληφθούν θα είναι ελαττωματικά. Κατά τον τρόπο αυτό γίνεται μια προσπάθεια αντιμετώπισης απρόβλεπτων καταστάσεων ή γεγονότων.

Ένα ακόμη ζήτημα που προκύπτει είναι η τεχνική εξεύρεσης των ενεργών και ανενεργών αποθεμάτων . Τα πράγματα εδώ είναι σχετικά απλά και κυρίως χρησιμοποιούντα δυο μέθοδοι :

Α.. Η ABC ανάλυση και

Β. Η μέθοδος των κινητών αθροισμάτων, η οποία αναλύει τις αναλώσεις των ειδών που έγιναν τους τελευταίους μήνες σε σχέση με το Ύψος των Αποθεμάτων.

Α. **Η ABC ανάλυση** είναι μια πολύ γνωστή τεχνική ανάλυσης των αποθεμάτων, των αγορών, των πωλήσεων και πολλών άλλων θεμάτων. Η ανάλυση βασίζεται στον κανόνα του PARETO, που αναφέρει ότι το 80% των πωλήσεων πραγματοποιείται από το 20% των ειδών. Ο κανόνας αυτός εφαρμόζεται και στον έλεγχο των αποθεμάτων, όπου το 20% των ειδών αντιπροσωπεύει το 80% της αξίας των αποθεμάτων ή το 20% των ειδών καταλαμβάνει το 80% της αποθήκης κ.λ.π.

Τα είδη κατατάσσονται με βάση την αξία των αναλώσεων του τελευταίου έτους.

Το είδος με τις μεγαλύτερες αναλώσεις τοποθετείται πρώτο, μετά τοποθετείται το είδος με τις Δευτέρες μεγαλύτερες αναλώσεις κ.λ.π. μέχρις ότου καταταχθούν όλα τα είδη που διατηρεί η επιχείρηση.Τα είδη που βρίσκονται στην αρχή του καταλόγου είναι τα είδη με την μεγαλύτερη ταχύτητα κυκλοφορίας. Αυτά τα είδη χαρακτηρίζονται ως είδη της «Α» κατηγορίας και είναι περίπου το 10% των ειδών που αντιπροσωπεύουν το 70% των αναλώσεων. Ως «Β» χαρακτηρίζονται τα κανονικής ταχύτητας κυκλοφορίας που είναι το επόμενο 20% των ειδών που αντιπροσωπεύουν το 20% των αναλώσεων. Τέλος ως «C» χαρακτηρίζονται τα χαμηλής ταχύτητας κυκλοφορίας είδη, το υπόλοιπο 70% των ειδών που αντιπροσωπεύουν το 10% των αναλώσεων.

Για να διαπιστώσει ο υπεύθυνος του έλεγχου των αποθεμάτων ποια είδη δεν θα έπρεπε να βρίσκονται αποθεματοποιημένα , πρέπει να ψάξει την τελευταία κατηγορία τη «C». Στην κατηγορία αυτή κρύβονται όλα τα άχρηστα, όλα τα ανενεργά είδη που δεσμεύουν μεγάλα κεφαλαία χωρίς να προσφέρουν τα αντίστοιχα οφέλη.

Η ABC ανάλυση των αποθεμάτων που καταγράφονται σε μια απογραφή, σε μια δεδομένη στιγμή , είναι καλύτερα να μην γίνονται μόνο σε τρεις κατηγορίες, αλλά σε πολύ περισσότερες. Θα μπορούσε η ανάλυση να φθάσει στο F βάζοντας ως κριτήριο της ταξινόμησης τις μηνιαίες αναλώσεις ανά είδος. Είναι βέβαιο ότι στην τελευταία κατηγόρια (από άποψη αναλώσεων) των ειδών θα βρεθούν πολλά είδη με μηδενικές αναλώσεις . Στην κατηγορία αυτή θα είναι πολύ ανησυχητικό να βρεθούν ανταλλακτικά μηχανημάτων, διότι θα πρόκειται είτε για μηχανήματα που έχουν αποσυρθεί (όποτε θα ξεκινήσουμε την διαδικασία εκποίησης που σημαίνει

νέο κόστος), είτε για μηχανήματα που ακόμα δεν έχουν παραληφθεί (τότε έχουμε ένα αποφεύξιμο κόστος αποθεμάτων).

Β. Τα Κινητά Αθροίσματα

Η Τεχνική ανάλυσης των αποθεμάτων με βάση τα κινητά αθροίσματα αποκτά συνεχώς μεγαλύτερη σημασία γιατί συνδυάζεται με τις υπόλοιπες εργασίες του τμήματος έλεγχου των αποθεμάτων, απαιτεί δε την χρήση του Ηλεκτρονικού Υπολογιστή.

Επιλέγεται μια χρονική περίοδος π.χ. ένας μήνας και υπολογίζονται οι αναλώσεις (το άθροισμα τους) στην περίοδο αυτή.
Το άθροισμα των αναλώσεων το διαιρεί δια του αριθμού των ημερών π.χ. 25 και υπολογίζει τον αριθμητικό μέσο των ημερήσιων αναλώσεων του Νοσοκομείου. Την επόμενη θα προσθέσει τις αναλώσεις του είδους στο άθροισμα των αναλώσεων των 25 ημερών και θα αφαιρέσει τις αναλώσεις της πρώτης ημέρα των αρχικώς επιλεγμένων 25 ημερών. Στην συνεχεία θα επαναλάβει την διαίρεση του νέου αθροίσματος δια του αριθμού 25.

Το επόμενο βήμα είναι να βρεθεί ο λόγος της αξίας των αποθεμάτων προς τον αριθμητικό μέσο της αξίας των ημερήσιων αναλώσεων. Ο λόγος αυτός δείχνει πόσων ημερών απόθεμα διατηρεί για το είδος το Νοσοκομείο.

Όταν ο λόγος αποθέματα / μέσες ημερήσιες αναλώσεις είναι υψηλός, τότε είναι φανερό ότι το Νοσοκομείο διατηρεί υψηλά αποθέματα του είδους π.χ. αν ο λόγος ισούται με 150 τότε το Νοσοκομείο διατηρεί αποθέματα του είδους που θα τα

αναλώσει σε 150 ημέρες, με ότι αυτό σημαίνει για το πραγματικό κόστος του είδους.

Η παραπάνω μέθοδος είναι απαραίτητο να συμπληρωθεί (προκείμενου να είναι χρήσιμη) από την ενσωμάτωση στους υπολογισμούς των αποκλίσεων (standard deviation) στις μέσες ημερήσιες αναλώσεις».

-Ποτέ θα δοθεί παραγγελία και για ποιο είδος :

-Πόσο, τι ποσότητα θα πρέπει να παραγγελθεί :

«Τρία είναι τα συστήματα παραγγελιοδοσίας :

I. Παραγγελιοδσία σε τακτικά χρονικά διαστήματα

II. Παραγγελιοδοσία κάθε φορά που το απόθεμα μειώνεται , πέφτει σε μια προαποφασισμένη ποσότητα

III. Το τρίτο σύστημα εξαρτά τον χρόνο και την ποσότητα της παραγγελίας από την προβλεπόμενη ζήτηση, συνδυάζει τα απαιτούμενα αποθέματα με τις προβλέψεις της ζήτησης»

Το σύστημα παραγγελιοδοσίας στην πραγματικότητα συμφωνείται με τους Προμηθευτές του Νοσοκομείου και κατά το στάδιο της Διακήρυξης και κυρίως κατά την σύναψη της σύμβασης. Εδώ πρέπει να τονίσουμε ότι παρά τον «κυρίαρχο» ρόλο του Νοσοκομείου στη σχέση του με τους προμηθευτές, δεν πρέπει να παραβλέπονται (άμεσα σχετιζόμενα με την πολιτική που ακολουθούν οι προμηθευτές) τα εξής :

- «Οι εκπτώσεις που μπορεί το Νοσοκομείο να επιτύχει (ύστερα από διαπραγμάτευση) είναι ευθέως ανάλογοι διαδικασιών παραγγελιοδοσίας και του ύψους των κάθε φορά παραγγελμένων ποσοτήτων.
- Ο απαιτούμενος χρόνος εκτέλεσης της παραγγελίας.
- Η συχνότητα των παραδόσεων (ιδιαίτερα λόγω του απομακρυσμένου των Νοσοκομείων)».

Η διαμόρφωση του κόστους των αποθεμάτων σχετίζεται με το μέσο απόθεμα που διατηρεί το Νοσοκομείο. Στον υπολογισμό όμως αυτού του κόστους θα πρέπει να αντιπαραβάλλουμε τα εξής :

«Ποιες είναι οι σταθερές δαπάνες ανά παραγγελία ; ποια είναι τα σταθερά έξοδα ανα παραγγελία, ποιοι οι χρόνοι εργασίας ανά παραγγελιά και ποιά η σχέση τους με την ποσότητα της παραγγελίας ;

Οι σταθερές δαπάνες μειώνονται όσον αυξάνει η ποσότητα της παραγγελίας τείνουν να μηδενιστούν για πολύ μεγάλες ποσότητες.

Οι δαπάνες διατήρησης των αποθεμάτων είναι σταθερές και αυξάνονται όσο μεγαλώνει η ποσότητα της παραγγελίας. Είναι λοιπόν απαραίτητη η σύγκριση των δυο αυτών κατηγοριών προκείμενου να επιλέγει η πλέον Οικονομική ποσότητα Παραγγελίας.

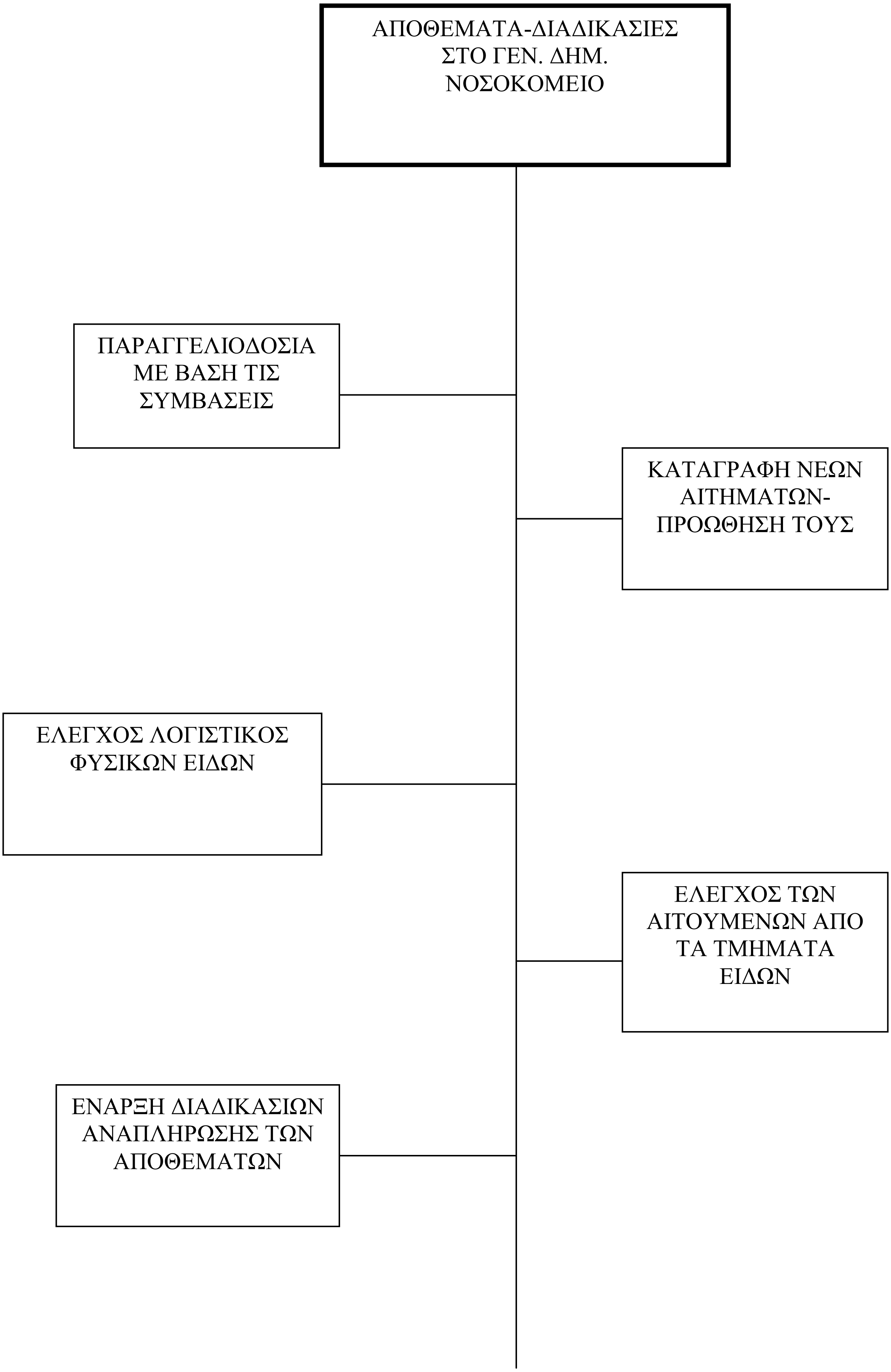
Συμπερασματικά λοιπόν θα πρέπει να σημειωθεί ότι, ενώ δεν παραγνωρίζονται όλα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, το κλειδί της επιτυχίας, ο πιο σχηματικός Γενικός Στόχος, που είναι αποδεκτός σε παγκόσμιο επίπεδο, είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους διατήρησης των αποθεμάτων.

Για να υπολογισθεί ποιο είναι το άριστο ύψος αποθεμάτων, πρέπει να προηγηθούν δυο πολύ σοβαρές εργασίες:

Η μια εργασία σχετίζεται με την πρόβλεψη της ζήτησης και η δεύτερη με την οργάνωση του συστήματος αναπλήρωσης των αποθεμάτων» .

\

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1



Τι ισχύει στο Νοσοκομείο

Η πρόβλεψη της ζήτησης στηρίζεται κυρίως σε στοιχεία τα οποία δίνονται για τον επόμενο χρόνο από τα διάφορα τμήματα, κατά το στάδιο κατάρτισης του Προϋπολογισμού του Νοσοκομείου. Κατά κύριο λόγο τα στοιχεία αυτά βασίζονται σε ιστορικά δεδομένα παρελθόντων ετών, στην κίνηση του τρέχοντος έτους, καθώς και στην εκτίμηση (με ανάγωγη) της κίνησης του επόμενου έτους.

Έτσι με βάση την εκτίμηση αυτή διαμορφώνεται μια συνολική κατάσταση ειδών (κατά ποσότητα και άξια), που κατά την γνώμη των Διευθυντών και των Προϊστάμενων των Τμημάτων θα απαιτηθούν για την κάλυψη των αναγκών αυτών.

Η διαδικασία αυτή κατά βάση οργανώνεται από το Λογιστήριο του Νοσοκομείου (προκείμενου να συντάξει τον Προϋπολογισμό του Νοσοκομείου),το Γραφείο Προμηθειών και το Γραφείο Διαχείρισης Υλικού .

Το Γραφείο Διαχείρισης Υλικού έχει και την ευθύνη των παραγγελιών των ειδών σύμφωνα με τις συναφθείσες με τους Προμηθευτές συμβάσεις. Οι συμβάσεις που συνάπτονται από το Νοσοκομείο έχουν σαφείς όρους, στους οποίους περιγράφεται ο τρόπος παράδοσης των ειδών (κατά βάση τμηματικές παραδόσεις), ο μέγιστος χρόνος παράδοσης των ειδών, ρήτρες για τις εκπρόθεσμες παραδόσεις κ.λ.π.

Το Γραφείο Διαχείρισης Υλικού έχει την ευθύνη για τον έλεγχο του ύψους των αποθεμάτων καθώς και την ευθύνη της έναρξης της διαδικασίας αναπλήρωσης των αποθεμάτων εκείνων, τα οποία εξαντλούνται ή δείχνουν να αναλώνονται με μεγαλύτερους ρυθμούς από εκείνους που είχαν προβλεφθεί.

Η διαδικασία αναπλήρωσης , εξαρτάται κατά κύριο λόγο από το ύψος του ποσού, που απαιτείται για την νέα προμήθεια, είναι χρονοβόρα πολλές φορές και απαιτεί την κινητοποίηση και την απασχόληση επιτροπών διενέργειας είτε Διαγωνισμών, είτε Μικροπρομηθειών, την σύναψη νέων συμβάσεων καθώς και την ενασχόληση με το θέμα αυτό των θεσμοθετημένων οργάνων του Νοσοκομείου, πράγμα που σημαίνει αυξημένο πραγματικό κόστος της προμήθειας.

Πάντα όμως προβλέπεται η αναπλήρωση των ειδών, στις συναφθείσες συμβάσεις για χρονικό διάστημα τριών (3) τουλάχιστον μηνών μετά την καταληκτική ημερομηνία τους..

Είναι γεγονός ότι παρατηρούνται στην όλη διαδικασία, προβλήματα που έχουν να κάνουν με τα εξής :

Α. Η έλλειψη σχεδιασμού του ελάχιστου άριστου αποθέματος, για όλα τα είδη δημιουργεί αρκετές φορές είτε φαινόμενα υπέρ-αποθεματοποιήσεων , είτε φαινόμενα πρόσκαιρων ελλείψεων.

Όσον αφορά τα φαινόμενα υπέρ-αποθεματοποιήσεων στο κόστος δηλαδή της διατήρησης των αποθεμάτων θα πρέπει να υπολογίσουμε :

Το κόστος εγκαταστάσεων

Το κόστος της εσωτερικής Διακίνησης

Το κόστος των φθορών, το οποίο για ορισμένα είδη μπορεί να αγγίξει το 100% δηλαδή μιλάμε για την καταστροφή του είδους. Μια τέτοια διαδικασία προβλέπεται και από το Δημόσιο Λογιστικό και έχει εφαρμοσθεί τουλάχιστον Δυο φορές στο Νοσοκομείο.

Το κόστος των Κεφαλαίων που δεσμεύονται και τα οποία θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν σε αλλού είδους επένδυση (εξοπλισμός κ.λ.π.), - κόστος ευκαιρίας - ενώ δεν θα πρέπει να παραβλέψουμε το Χρήματα-οικονομικό κόστος που βαρύνει το Νοσοκομείο από την έλλειψη ρευστότητας. Αυτό γιατί πέραν των τόκων των Δεσμευμένων Κεφαλαίων, οι Προμηθευτές σύμφωνα και με τους όρους των συμβάσεων σε εφαρμογή της ισχύουσας Ελληνικής (Π.Δ. 166/ 05.06.03) και Ευρωπαϊκής Νομοθεσίας , απαιτούν μέσα σε χρονικό διάστημα Δύο (2) μηνών την εξόφληση των ΕΚΔΟΘΕΝΤΩΝ Τιμολογίων τους, σε διαφορετική περίπτωση γίνονται απαιτητοί από το Νοσοκομείο τόκοι υπερημερίας (ήδη τέτοια φαινόμενα έχουν εμφανισθεί).

Από την άλλη πλευρά το πρόβλημα ελλείψεων προκαλεί με τη σειρά του ακόμη σοβαρότερα προβλήματα στο Νοσοκομείο, εφόσον αυτή μπορεί να θέσει σε κίνδυνο ανθρώπινες ζωές. Ασφαλώς το Κόστος που δημιουργείται από μια τέτοια κατάσταση είναι άμεσο και ανεκτίμητο. Για τον λόγο αυτό για είδη για τα οποία κρίνεται απαραίτητο και τα οποία επακριβώς θα πρέπει να προσδιορισθούν, θα πρέπει να ακολουθείται μια πολιτική τήρησης ενός αποθέματος Ασφάλειας.

Β. Ο σχεδιασμός των παραγγελιών είναι βραχυχρόνιος. Συνήθως αναφερόμαστε σε μηνιαίο σχεδιασμό παραγγελιών , ενώ υπάρχουν οι δυνατότητες για συνολικές παραγγελίες με τμηματικές παραδόσεις , σε τακτά – προκαθορισμένα χρονικά σημεία έτσι ώστε να μπορέσουμε να μειώσουμε ουσιαστικά το κόστος των παραγγελιών. Το κόστος Παραγγελίας. Περιλαμβάνει το κόστος Μισθοδοσίας του Υπάλληλου, ο οποίος ασχολείται, περίπου Δώδεκα (12) φορές τον χρόνο για να συντάξει το δελτίο παραγγελίας, να συγκεντρώσει τις απαιτούμενες υπογραφές, να

αποστείλει την παραγγελία να επιβεβαιώσει την λήψη της από τον προμηθευτή. Ασφαλώς, η μείωση του κόστους αυτού θα ήταν σημαντικό αν αποστέλλονταν ΜΙΑ φορά η παραγγελία όπως προαναφέρθηκε.

Το κόστος βεβαίως δεν περιορίζεται σ’ αυτήν την μείωση του κόστους Μισθοδοσίας.

Σημαντικότερο από αυτό το κόστος είναι το κόστος που δημιουργείται από την μείωση ή και την απώλεια της δυνατότητας, αποτελεσματικότερου έλεγχου των ποιοτικών χαρακτηριστικών των παραγγελθέντων ειδών καθώς επίσης ο αποτελεσματικότερος έλεγχος του ύψους των αποθεμάτων και του καλύτερου σχεδιασμού των ετησίως απαιτούμενων ποσοτήτων για κάθε είδος..

Είναι δυνατόν να εφαρμοσθεί το ανωτέρω σύστημα, χωρίς να προκύψουν προβλήματα επάρκειας:

Ο σχεδιασμός λοιπόν της παραγγελιοδοσίας είναι εφικτός. Είναι όμως απαραίτητο να σχεδιασθεί εξ αρχής και να είναι στηριγμένος σε επιστημονικά συμπεράσματα, είναι υποχρεωτικό πλέον να αξιοποιήσουμε τα δεδομένα των σύγχρονων θεωριών και να αξιοποιήσουμε την πλούσια εμπειρία που υπάρχει στον Ιδιωτικό αλλά και στον Δημόσιο Τομέα (θετική ή αρνητική). Πλούσια είναι και η εμπειρία του ίδιου του Νοσοκομείου στον τομέα αυτό.

Ο υπολογισμός του άριστου αποθέματος για κάθε είδος, σε συνδυασμό με τον υπολογισμό του μέγιστου επιπέδου παραγγελιοδοσίας (τα οποία ποικίλουν

ανάλογα με τις χρονικές περιόδους του έτους) , με τον πιο οικονομικό τρόπο θα επιφέρει σημαντικά οφέλη στο σύνολο των Τμημάτων (άμεσα η έμμεσα) του Νοσοκομείου.

Γ, Το Γραφείο Διαχείρισης Υλικού είναι.όπως και το σύνολο των Οικονομικών Υπηρεσιών, μηχανογραφημένο . Αυτό σημαίνει θεωρητικά τεράστιες δυνατότητες, στην διεκπεραίωση των εργασιών του.

Ταυτόχρονα θα πρέπει κανείς να λάβει υπόψη του τα εξής :
Το σύνολο των εργασιών που καλείται το συγκεκριμένο Γραφείο να διεκπεραιώσει. Εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα της εργασίας . συνεργαζόμενων μ’ αυτό Γραφεία. Το Γραφείο Προμηθειών και την Αποθήκη διαχείρισης του Υλικού, η οποία έχει και την ευθύνη (σύμφωνα με το Δημόσιο Λογιστικό) της καταχώρησης των παραστατικών. Μια καθυστέρηση στην καταχώρηση ,μια λάθος καταχώρηση ή μια εκκρεμότητα που χρονίζει, οπωσδήποτε, δημιουργεί τεραστία προβλήματα στον έλεγχο των αποθεμάτων και στην άσκηση πολιτικής παραγγελιών καθώς και του προγραμματισμού.

Στον ιδιωτικό τομέα τα πράγματα βεβαίως είναι διαφορετικά όσον αφορά και τον χειρισμό των καταχωρήσεων. Διαφορετικά είναι και από την δυνατότητα αξιοποίησης των δυνατοτήτων που προσφέρει η χρήση της Γενικής – Αναλυτικής Λογιστικής, η Θεωρημένη Αποθήκη όπως προβλέπεται για τέτοιου μεγέθους επιχειρήσεις.

Διαφορετικά βεβαίως είναι και τα πράγματα, που αφορούν και την υποχρέωση καταχώρησης των παραστατικών (Οκτώ ημέρες για την καταχώρηση των ποσοτήτων – Δεκαπέντε για την ενημέρωση των αξιών σύμφωνα με όσα προβλέπονται από τον Κώδικα Φορολογικών Βιβλίων και Στοιχείων , ο οποίος ορίζει τις υποχρεώσεις του Ιδιωτικού Τομέα)

Μια αναδιοργάνωση των εργασιών των Δυο Γραφείων , πιθανόν και ο ορισμός ενός συντονιστή, ο οποίος θα είχε ως μοναδικό καθήκον την επίλυση τέτοιου είδους προβλημάτων οπωσδήποτε θα αντιμετώπιζε το πρόβλημα αυτό, σήμερα πάντως κάτι τέτοιο δεν αρκεί.. Χρειάζεται μια δέσμη μέτρων στην κατεύθυνση αυτή.

Αν εξετάσουμε τι συμβαίνει στον ιδιωτικό τομέα θα δούμε τα εξής :

Ένα super Market έχει στα ράφια του Δεκαπέντε Χιλιάδες (15,000) είδη, ενώ ένα πολυκατάστημα διαθέτει Τριάντα Χιλιάδες (30,000) είδη. Ανά πάσα στιγμή το Λογιστήριο των επιχειρήσεων αυτών είναι σε θέση να διαπιστώσει το επίπεδο του υπάρχοντος αποθέματος , το σύνολο των αγορών ή των πωλήσεων ανά ειδος,ανά χρονική περίοδο, το κόστος κτήσεως, το επίπεδο των υποχρεώσεων στους Προμηθευτές τους κ.λ.π.

Μ' αυτό τον τρόπο η επιχείρηση είναι σε θέση να προσδιορίζει το άριστο επίπεδο αποθέματος, για κάθε είδος, να προγραμματίζει τις αγορές της για το επόμενο χρονικό διάστημα, να σχεδιάζει την πολιτική πληρωμών και ίσως το σημαντικότερο καταφέρνει να ελέγχει και να αντικαθιστά όλα τα είδη των οποίων

οι ημερομηνίες χρήσης έληξαν. αποφεύγοντας έτσι (μιλώντας μόνον από την στενή οικονομική σκοπιά)., ένα άσκοπο Κόστος.

Πως τα καταφέρνει όλα αυτά ο Ιδιωτικός Τομέας και εμείς με διαχείριση Είκοσι Πέντε Χιλιάδων περίπου κωδίκων δεν μπορούμε;

Τα πράγματα θεωρητικώς είναι απλά και εύκολα, απαιτούν όμως νέο σχεδιασμό, νέες επενδύσεις σε πιο αξιόπιστες Μηχανογραφικές λύσεις, στην επέκταση των ήδη υπαρχουσών, άμεση εφαρμογή του Διπλογραφικού Συστήματος με παράλληλη λειτουργία Θεωρημένης Αποθήκης (αυστηρά ελεγχόμενης), πράγμα που σημαίνει και νέες επενδύσεις σε ανθρώπινο δυναμικό.

«Τήρηση του Βιβλίου Αποθήκης:

Σύμφωνα με τον Κώδικα Φορολογικών Στοιχείων και Βιβλίων :

Στο Βιβλίο αποθήκης πρέπει να τηρείται ξεχωριστή μερίδα για κάθε αγαθό (άρθρα 8 και 3 παρ. 3)

Το Βιβλίο Αποθήκης τηρείται κατ' είδος ποσότητα και αξία για την αγορά και πώληση Αγάθων. Η υπόλοιπη ποσοτική διακίνηση εντός και εκτός της επιχείρησης τηρείται κατ" είδος και ποσότητα (παρ. 4 του άρθρου 8).

Στο Βιβλίο Αποθήκης που τηρείται σύμφωνα με όσα ορίζονται από τις παραγράφους 1 έως 6 του άρθρου 8 , του Κ.Β.Σ. , αναγράφεται και η χρονολογία εισαγωγής η εξαγωγής κατά περίπτωση, με μνεία του οικείου δικαιολογητικού έγγραφης.

Η σκοπιμότητα της τήρησης του Βιβλίου Αποθήκης είναι :

Α) Να παρακολουθούμε την κίνηση των Αγάθων σε κάθε ένα είδος, δηλαδή πόσα αγοράζονται , πόσα εξήχθησαν, πόσο είναι το εκάστοτε υπόλοιπο, πράγμα που σημαίνει προγραμματισμός των νέων κατ' έτος προμηθειών, και τον καθορισμό της πολιτικής διακίνησης των αποθεμάτων από την κεντρική Αποθήκη. Προς τα διάφορα τμήματα.

Β) Να είναι εφικτός ο προσδιορισμός του κόστους κτήσεως ,κατ' είδος, των αποθεμάτων του Νοσοκομείου, όπως επίσης και ο προσδιορισμός των αποτελεσμάτων της Γενικής εκμετάλλευσης του Νοσοκομείου και των αποτελεσμάτων κάθε χρήσεως.

Γ) Να είναι δυνατές οι Ελεγκτικές επαληθεύσεις, τόσο από την Διοίκηση του Νοσοκομείου, όσο και από τα θεσμοθετημένα Ελεγκτικά Όργανα του Κράτους.»

Βεβαίως με την χρήση του Η/Υ και των Μηχανογραφικών λύσεων που υπάρχουν , τα ανωτέρω σε μεγάλο βαθμό υλοποιούνται, σε προαιρετική βάση όμως δεν μπορούμε να λειτουργούμε σωστά. Ούτε βεβαίως είναι δυνατόν να υπάρχει η άριστη παρακολούθηση των αποθεμάτων χωρίς την «σύνδεση» όλων των κωδικών των ειδών με Λογαριασμούς της Γενικής και, κυρίως, με τους λογαριασμούς της Αναλυτικής Λογιστικής.

Εκείνο επίσης που δεν αντιμετωπίζεται σωστά ακόμα και σήμερα, είναι η μη διάκριση, ή πιο σωστά ο διαφορετικός χειρισμός που επιβάλλεται να υπάρχει ανάμεσα στα αποθέματα (ειδικότερα στα μη αναλώσιμε είδη) και στα πάγια στοιχεία του Νοσοκομείου (κτίρια – εξοπλισμός – μεταφορικά μέσα – έπιπλα – Η/Υ – λοιπός εξοπλισμός κ.λ.π.). Η αποφασιστική αντιμετώπιση της ανωτέρω

δυσλειτουργίας είναι η χρήση της εφαρμογής του Μητρώου Πάγιων η διαχείριση των Πάγιων (Αποσβέσεις κ.λ.π.) σε συνδυασμού με το Βιβλίο Αποθήκης.

Για να αλλάξει η υπάρχουσα κατάσταση είναι εντελώς απαραίτητη η ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού , είναι εντελώς απαραίτητο να πραγματοποιηθούν νέες προσλήψεις, σαφώς εξειδικευμένου και με προϋπηρεσία σε ανάλογη θέση προσωπικού.

Πέραν όμως αυτού, απαιτείται η συνεχής εκπαίδευση του υπάρχοντος δυναμικού στους χώρους αυτούς.

Η χρήση του **bar code system *σε συνδυασμό με την χρήση* scanners** θα σημάνει κατά την διάρκεια των παραλαβών αυτόματα τα εξής:

Άμεση ενημέρωση του συστήματος με τις ποσότητες και τις αξίες, των παραληφθέντων ειδών.

Άμεση σύγκριση των αναγραφόμενων στο παραστατικό και των παραληφθέντων ειδών.

Εξάλειψη των λαθών, που γίνονται κατά την διάρκεια των καταχωρήσεων - ενημερώσεων από τους υπάλληλους, πράγμα που σημαίνει λανθασμένη εικόνα αποθεμάτων – επανέλεγχος των παραστατικών προκείμενου να βρεθούν τα λάθη και κατά συνέπεια αυξημένο πραγματικό κόστος κτήσεως των ειδών.

Σημαντικό επίσης είναι το όφελος που προκύπτει από την αποφυγή της διαδικασίας επιστροφών, δηλαδή την έκδοση των απαραίτητων παραστατικών, την εκ νέου ενημέρωση του υπόλοιπου των συμβάσεων , την έκδοση νέων εγγράφων προκείμενου να τακτοποιηθεί το μη εκτελεσμένο μέρος των

παραγγελιών , τις νέες παραλαβές, τις νέες συγκλίσεις των επιτροπών παραλαβής, τα νέα έγγραφα που απαιτείται να συμπληρωθούν, τις νέες ενέργειες αποθήκευσης . Το σημαντικότερο όμως όφελος το βιώνει κάποιος που δέχεται την «επίθεση» των τμημάτων, των οποίων η ζήτηση για τα συγκεκριμένα είδη έμεινε ανικανοποίητη. Το σημαντικότερο όφελος το «βιώνει» ο Υπεύθυνος του τμήματος, καθώς και οι απασχολούμενοι σ' αυτό (Νοσηλευτές – Ιατροί Λοιπό Προσωπικό), αφού απρόσκοπτα μπορούν να επιτελέσουν το καθήκον τους.

Άμεση σύγκριση μεταξύ των παραγγελθέντων και των παραληφθέντων ειδών κατά ποσότητα και αξία .

Άμεσος έλεγχος του υπόλοιπου των συμβάσεων.

Άμεση αντιμετώπιση των νέων αναγκών

Αυτόματη δημιουργία νέων παραγγελιών και Ηλεκτρονική Αποστόλη τους
Αυτόματη ενημέρωση ενός αρχείου ειδών που θα αποτελέσει την νέα κατάσταση ειδών που θα ζητηθούν το επόμενο έτος.

Μείωση των υπαλλήλων που απασχολούνται με τις καταχωρήσεις, αύξηση αυτών που ασχολούνται με τον έλεγχο των ποιοτικών χαρακτηριστικών των παραλαμβανόμενων ειδών.

Μείωση του χρόνου απασχόλησης των Υπαλλήλων που ασχολούνται με τα θέματα έλεγχου των αποθεμάτων, σύνταξης παραγγελιών κ.λ.π.

Αυτόματος έλεγχος των ημερομηνιών λήξης, πράγμα ιδιαίτερα σημαντικό για το Νοσοκομείο, αφ' ενός μεν διότι όλα αυτά τα είδη προορίζονται για χρήση πάνω σε ανθρώπους, αφ' ετέρου δε στην σημαντική μείωση τους κόστους των Προμηθειών των ειδών αυτών, που τελικά θεωρούνται είδη προς καταστροφή.

Η καταστροφή των ειδών έχει το δικό της ιδιαίτερα μεγάλο κόστος όπως :

- Κόστος διαπίστωσης και καταγραφής των άχρηστων υλικών.
- Κόστος διεκπεραίωσης όλων των απαραίτητων γραφειοκρατικών (ουκ ολίγων) ενεργειών που προβλέπονται από την διαχείριση που επιβάλλει Δημόσιο Λογιστικό (Τεκμηριωμένες Εισηγήσεις στα αρμόδια όργανα του Νοσοκομείου, αποφάσεις των οργάνων αυτών, ορισμός επιτροπών καταστροφής).
- Πιθανός διαχωρισμός των ειδών που μπορούν να εκποιηθούν.
- Διενέργεια καταστροφής και ταυτόχρονα ενέργειες εκποίησης (πιθανά να προστεθεί και το κόστος μεταφοράς των προς εκποίηση ειδών στον Ο.Δ.Δ.Υ.
- Πιθανά προβλήματα απόκρυψης πραγματικών ελλειμμάτων στο όνομα της τακτικής ή έκτακτης καταστροφής..

Εδώ πρέπει να τονισθεί και η σημασία που έχει η σωστή από άποψη λήξεως των ημερομηνιών διαχείριση των αποθεμάτων, αφού μια λανθασμένη εικόνα για το πραγματικό υπόλοιπο των αποθεμάτων, μπορεί να οδηγήσει στο Νοσοκομείο σε απρόβλεπτα δύσκολες καταστάσεις. Εάν για παράδειγμα εάν το Λογιστικό υπόλοιπο του είδους δείχνει ότι υπάρχουν 100 ταμ. Καθετήρων υποκλείδιου , πράγμα που σημαίνει κάλυψη των αναγκών των Τμημάτων για χ χρόνο, το Γραφείο Υλικού ασφαλώς είναι ήσυχο από άποψη νέων παραγγελιών του είδους αυτού. Αν όμως στην πραγματικότητα το μεγαλύτερο μέρος της προαναφερόμενης ποσότητας, έχει λήξη είτε διότι δεν υπήρξε αποτελεσματικός έλεγχος κατά την

παραλαβή είτε διότι στις εξαγωγές δόθηκαν ποσότητες του είδους που θα έπρεπε να δοθούν μεταγενέστερα (μεταγενέστερος χρόνος λήξης). Αυτομάτως λοιπόν δημιουργείται τεράστιο πρόβλημα στην κάλυψη της ζήτησης , με ότι παρενέργεια και επιπτώσεις συνεπάγεται για την υγειά των χρηστών των υπηρεσιών του Νοσοκομείου (πέρα της Οικονομικής ζημίας).

Είναι λοιπόν απαραίτητη η εφαρμογή της μεθόδου FIFO (First in – First out), όχι τόσο σαν μια από τις μεθόδους αποτίμησης των αποθεμάτων , όσο σαν διαδικασία εξαγωγής των αποθεμάτων από την Αποθήκη. Επίσης η μέθοδος αυτή είναι απαραίτητη και σαν διαδικασία ελέγχου των παραδοθέντων, σε εφαρμογή των συναφθεισών συμβάσεων ειδών από τους Προμηθευτές.

Πάντως η εφαρμογή του Bar Code System με ταυτόχρονη χρήση Scanners , εάν βεβαίως θέλουμε να αποκομίσουμε το μέγιστο όφελος από αυτό το σύστημα , θα πρέπει να επεκταθεί στο σύνολο των Τμημάτων του Νοσοκομείου, σε κάθε σημείο, του οποίου γίνεται παράδοση παραλαβή ειδών μέχρι του σημείου χρήσης των ειδών.

Ποιο είναι το σημείο κλειδί στην διαχείριση των αποθεμάτων στο Νοσοκομείο;

Το σύνολο των ειδών (είτε πρόκειται για αναλώσιμα ή μη αναλώσιμα, είτε για εξοπλισμό, είτε για υλικά της Τεχνικής υπηρεσίας κ.λ.π.), διακινούνται από την αποθήκη προς τα διάφορα Τμήματα του Νοσοκομείου.

Η διαδικασία που θεσπίζεται από Δημόσιο Λογιστικό, προβλέπει την παραλαβή από τους υπεύθυνους των τμημάτων των ειδών που προορίζονται γι' αυτά .Μετά όμως από αυτό τι συμβαίνει :

Οι υπεύθυνοι των τμημάτων του Νοσοκομείου, ένα ζήτημα που θα πρέπει να έχουν πάντα και εξ αρχής λυμένο, είναι η συνεχής δυνατότητα χρήσης των ειδών που απαιτείται να έχουν, την συγκεκριμένη στιγμή, και στον συγκεκριμένο τόπο.

Δεν είναι δυνατόν να τα αναζητούν, την κρίσιμη στιγμή για να καλύψουν τις ανάγκες τους.

Συμπεριφερόμενοι λοιπόν κατά τον τρόπο αυτό, φροντίζουν να έχουν πάντα στην διάθεση τους μια μικρή αποθήκη υλικών - ειδών , με ποσότητες, που υπολογίζουν ότι θα καλύψουν αυτές τις ανάγκες για ένα χρονικό διάστημα… πόσο :

Κανείς δεν μπορεί να δώσει απάντηση στο ερώτημα αυτό μιας και η συμπεριφορά των υπεύθυνων των Τμημάτων είναι διαφορετική (διαφορετικοί άνθρωποι), όλοι όμως έχουν ένα κοινό σκεπτικό :

«καλύτερα να μας περισσεύουν παρά να μας λείπουν»

Είναι κατανοητό λοιπόν το μέγεθος του προβλήματος προσδιορισμού του άριστου επιπέδου αποθέματος, ακόμα και του επιπέδου αποθέματος ασφάλειας.

Ο έλεγχος του υπόλοιπου των αποθεμάτων είναι δύσκολος και χρονοβόρος, απαιτεί σημαντική απασχόληση υπάλληλων και δεν είναι δυνατόν να γίνεται συνέχεια.

Η αδυναμία αυτή της συνεχούς παρακολούθησης των αποθεμάτων των τμημάτων έχει πολλά επακόλουθα :

Στο Κόστος αναλωθέντων

Το κόστος των αναλωθέντων για να προσδιορισθεί, θα πρέπει να γίνεται απογραφή σε όλες αυτές τις επιμέρους αποθήκες που υπάρχουν σ όλα τα τμήματα του Νοσοκομείου. Επειδή όμως οι «αποθήκες» αυτές δεν έχουν πάντα μόνο ένα σημείο χώρου , στο οποίο φυλάσσονται και αποθηκεύονται τα αποθέματα, αλλά πολλές φορές πολύ περισσότερα είναι ευνόητο ότι κάποια είδη μπορούν να ξεφύγουν από τις αρμόδιες επιτροπές με αποτέλεσμα να εμφανίζεται – ψευδώς - στο τέλος της χρήσεως, το κόστος αναλωθέντων υψηλότερο από το πραγματικό.

Στην παρακολούθηση κατά ημερομηνία λήξεως των αποθεμάτων.

Είναι ευνόητο, ότι οι Υπάλληλοι του Νοσοκομείου που είναι επιφορτισμένοι με καθήκοντα Νοσηλείας στον χώρο τους, είναι μάλλον δύσκολο να παρακολουθούν αποτελεσματικά τον χρόνο λήξεως ΟΛΩΝ των αποθεμάτων ΟΛΩΝ των ειδών που «αποθηκεύουν». Αυτό διότι κατά κανόνα το είδος το οποίο θα χρησιμοποιήσουν, το παίρνουν από την «αποθήκη τους», αφού προηγουμένως διαπιστώσουν ότι ο χρόνος λήξης του δεν έχει παρέλθει . χωρίς όμως ταυτόχρονα να ψάξουν αν υπάρχει άλλο είδος, ίδιο με αυτό που θα χρησιμοποιήσουν, με προγενέστερη - μέσα στα αποδεκτά χρονικά όρια – ημερομηνία λήξης. Αυτό λοιπόν σημαίνει αυτομάτως, ότι αυξάνει τον κίνδυνο να αχρηστευθούν είδη διότι παρήλθε η ημερομηνία λήξης τους, πράγμα που συνεπάγεται αύξηση του κόστους κτήσης των ειδών.

Στην καταστροφή ειδών

Η καταστροφή ποσοτήτων των ειδών μπορεί να γίνει όχι μόνον από την κακή χρήση τους, αλλά και από την κακή αποθήκευση (στοιβαγμένα αποθέματα) και

την μη πλήρωση των συνθηκών που επιβάλλεται να υπάρχουν στον χώρο αποθήκευσης.
Ο κακός αερισμός του χώρου, η έλλειψη συνθηκών προστασίας του (πυρασφάλεια με προδιαγραφές – υγρασίες κ.λ.π.), προκαλούν επίσης αλλοιώσεις και φθορές πέραν του συνήθους και ανεκτού ποσοστού.

Στην χρέωση των ειδών στους χρηστές / ασθενείς

Ένα πολύ σοβαρό και «πονεμένο» θέμα που προκύπτει από την διαχείριση των αποθεμάτων από τα διάφορα τμήματα και που έχει πολύ σοβαρό αντίκτυπο στα οικονομικά του Νοσοκομείου, στα Έσοδα του ή μάλλον στην απώλεια εσόδων του, για να είμαστε πιο ακριβείς, είναι η χρέωση των υλικών που χρησιμοποιούνται στους ασθενείς. Η χρέωση αυτή γίνεται στις καρτέλες τους, προκείμενου να γίνουν απαιτητά από τα Ασφαλιστικά τους Ταμεία (όταν αυτοί είναι ασφαλισμένοι) ή από τους ίδιους (όταν πρόκειται για Ιδιώτες ανασφάλιστους).

Η χρέωση αυτή είναι μια γραφειοκρατική διαδικασία, την οποία επιφορτίζονται, πέραν των καθηκόντων τους Νοσηλευτές και Ιατροί, όλων των Τμημάτων του Νοσοκομείου και γίνεται ακόμα σε χειρόγραφη καρτέλα. Δυστυχώς ακόμα και σήμερα ο Ιατρικός Φάκελος του ασθενούς τηρείται χειρόγραφα στο Νοσοκομείο.
Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα – πέραν των άλλων μειονεκτημάτων – να δυσχεραίνεται η διαδικασία ενημέρωσης της καρτέλας του ασθενούς και με το σύνολο των υλικών που χρησιμοποιούνται στον ασθενή. Για αρκετά από τα υλικά αυτά – που ειρήσθω εν παρωδώ πρόκειται για ακριβά υλικά – τα Ασφαλιστικά Ταμεία αποζημιώνουν το Νοσοκομείο για την χρήση τους, είναι δηλαδή χρεώσιμα

υλικά σύμφωνα και με τις καταστάσεις τους, ύστερα από την Αποστολή αξίωσης τους σ' αυτά .

Η αδυναμία συνεχούς έλεγχου των αποθεμάτων - έστω και του λογιστικού υπόλοιπου - των αποθηκευτικών χωρών όλων των τμημάτων του Νοσοκομείου, λόγω της απουσίας Μηχανογραφημένου συστήματος, σε συνδυασμό με την έλλειψη του Ιατρικού Φακέλου Ασθενούς, καθιστά δύσκολη την παρακολούθηση της διαδικασίας χρέωσης των υλικών στις καρτέλες του ασθενούς.

Η όλη αυτή προσπάθεια θα πρέπει να συνδυασθεί με την εγκατάσταση – όπως προαναφέρθηκε - , ενός συστήματος Bar Code σε συνδυασμό με την χρήση Scanners, που έχει ως αποτέλεσμα:

Τα υλικά όταν θα αποχρεώνονται από την κεντρική αποθήκη θα ενημερώνουν αρνητικά το υπόλοιπο τους.

Αυτομάτως τα ίδια υλικά θα χρεώνονται στο τμήμα προορισμού τους.

Κατά την χρήση τους τα υλικά αυτά, θα ανιχνεύονται - κατά τρόπο όμοιο με εκείνο που γίνεται στα Super Markets - και θα χρεώνουν αυτόματα την καρτέλα του ασθενούς.

Αυτόματη θα είναι και η ένδειξη του χρήστη για να εντοπίζεται έτσι τυχόν κακή χρήση ή περιπτώσεις κακής διαχείρισης.

Τέλος – όχι όμως σαν σημασία – η χρησιμοποίηση των υλικών θα ενημερώνει τα αρχεία του Γραφείου Κίνησης των Ασθενών, του αρμόδιου δηλαδή Τμήματος για την πιστοποίηση των απαιτήσεων από τα Ασφαλιστικά Ταμεία, αλλά και από τους ίδιους τους χρήστες (όταν υπόχρεοι είναι οι ίδιοι) κατά την έξοδο τους από το Νοσοκομείο.

Μια τέτοια διαδικασία θα επιφέρει πραγματικά πολλαπλά οφέλη για το Νοσοκομείο :

Άμεσος έλεγχος των πραγματικών ανά ασθενή υποχρεώσεων , μέσω της διαδικασίας αυτόματου υπολογισμού των συνολικών δαπανών που του αντιστοιχούν. Μ' αυτό τον τρόπο την στιγμή του εξιτηρίου θα γίνεται ολοκληρωτική τακτοποίηση, όλων των εκκρεμοτήτων του ασθενούς χωρίς να χρειάζεται να επανέλθουμε σ'αυτόν .

Άμεση ενημέρωση των καταστάσεων που συγκεντρώνονται οι απαιτήσεις από τα Ασφαλιστικά Ταμεία και άμεση υποβολή τους. Όσο πιο γρήγορη είναι αυτή η υποβολή τόσο πιο άμεση είναι και η εξόφληση των αιτήσεων (τουλάχιστον από τα θεωρούμενα ως «υγιή» Ασφαλιστικά Ταμεία). Αυτό βεβαίως συνεπάγεται βελτίωση της ρευστότητας του Νοσοκομείου και μεγαλύτερη δυνατότητα γρήγορης αποπληρωμής των υποχρεώσεων του πράγμα που σημαίνει αύξηση της διαπραγματευτικής του δύναμης απέναντι στους προμηθευτές του, έτσι ώστε να επιτύχει καλύτερους και ευνοϊκότερους όρους προμηθειών.

Τα μειονεκτήματα της ελλιπούς χρέωσης των υλικών, με ότι αρνητικό συνεπάγεται αυτό, και κυρίως με την απώλεια της δυνατότητας δημιουργίας αυξημένων εσόδων κατά μεγάλο βαθμό θα αντιμετωπισθούν με την εφαρμογή των παραπάνω προτεινομένων λύσεων. Αυτό βεβαίως από μόνο του δεν αρκεί από τη στιγμή που τα πάντα θα εξακολουθούν να εξαρτώνται από τον ανθρώπινο παράγοντα.

Α Π Ο Θ Η Κ Η

«Η εξασφάλιση της συνεχούς ροής των ειδών, η εξασφάλιση της ομαλής ροής και διακίνησης των ειδών από την παραλαβή μέχρι την τελική κατανάλωση τους, επιτυγχάνεται χάρη στην ύπαρξη αποθηκευτικών χωρών.

Παλιά οι αποθήκες θεωρούνταν ως χώροι , στους οποίους τοποθετούσαν τα προϊόντα προς φύλαξη. Ήταν μέρη ασφαλή, τόσο από καιρικές συνθήκες, όσο και από κλοπές και αλλού είδους απώλειες. Τα προϊόντα φυλάσσονταν στις αποθήκες μέχρις ότου ζητηθούν είτε για να χρησιμοποιηθούν στην παραγωγή, είτε για κατανάλωση είτε για μεταπώληση.

Η σημερινή επιχειρησιακή έννοια της αποθήκης έχει αλλάξει αρκετά. Η λειτουργία της φύλαξης δεν είναι πλέον ο κύριος ή ο μόνος σκοπός της. Αντίθετα η λειτουργία της φύλαξης παίζει δευτερεύοντα ρόλο. Σήμερα στους χώρους της Αποθήκης γίνονται πολλές άλλες εργασίες, όπως οι λειτουργίες της παραλαβής των ειδών, της περισυλλογής και της εκτέλεσης των παραγγελιών.. Αυτές οι εργασίες που εκτελούνται στο κτίριο της Αποθήκης, έχουν περάσει στην πρώτη θέση και έχουν πολύ μεγαλύτερη σημασία από τη λειτουργία της φύλαξης.

Η Αποθήκη είναι ο χώρος όπου γίνονται οι απαραίτητες εργασίες για τη συνεχή και απρόσκοπτη ροή των προϊόντων. Η σωστή και καλή λειτουργία της αποθήκης θα εξασφαλίσει και την επιτυχή εφαρμογή του Logistics Management.Η σύγχρονη έννοια της Αποθήκης διαφέρει από την ιστορική παραδοσιακή / έννοια. Στο ότι παλιά, η φύση της λειτουργίας της Αποθήκης ήταν εντάσεως Εργασίας και

απαιτούσε πολύ και βαριά χειρωνακτική εργασία για τη φορτοεκφόρτωση και στοιβάξει των προϊόντων. Η αποθήκη είχε ανάγκη από ένα υπεύθυνο άτομο με ηγετικές ικανότητες για την παραγωγική απασχόληση του προσωπικού. Σήμερα όμως, η εργασία αυτή είναι σύνθετη, είναι πολύπλοκη και απαιτεί αρκετές τεχνικές γνώσεις από τον υπεύθυνο που συντονίζει το έργο στην επιχείρηση.

Αποθήκη είναι ο χώρος της επιχείρηση, από τον οποίο περνούν και φυλάσσονται, προσωρινά, τα προϊόντα – τα είδη – που αποκτά η επιχείρηση. Στην Αποθήκη εκτελούνται οι εργασίες παραλαβής, αποθήκευσης και αποστολής, εργασίες οι οποίες είναι απαραίτητες για να φθάσει το προϊόν ως τον τελικό καταναλωτή / χρήστη , στη σωστή κατάσταση, με το σωστό κόστος.

Πρέπει όμως εδώ να τονισθεί και κάτι άλλο που είναι ιδιαίτερα σημαντικό και πραγματοποιείται στη Αποθήκη : Κατά την είσοδο των ειδών στις Αποθήκες της Επιχείρησης / του Νοσοκομείου, κατά την παραλαβή τους, γεννιέται μια μεταβολή του ιδιοκτησιακού καθεστώτος τους. Τα αγαθά που φθάνουν στην Αποθήκη αλλάζουν κύριο, αλλάζουν χέρια, παραδίδονται από την μια επιχείρηση στην άλλη. Συνεπώς η είσοδος των προϊόντων στην Αποθήκη και η παραλαβή τους, συνεπάγεται την αποδοχή τους και την αλλαγή ιδιοκτησίας των ειδών. Η εισαγωγή και η παραλαβή των ειδών είναι το μισό μιας συναλλαγής της αγοράς / πώλησης. Το άλλο μισό είναι η πληρωμή της αξίας των Αγαθών..

Είναι προφανής λοιπόν η σημασία της ακριβούς ενημέρωσης των στοιχείων των ειδών που εισάγονται, καθώς και εκείνων που εξάγονται , γιατί αυτό έχει άμεσες οικονομικές - και όχι μόνον όσον αφορά το Νοσοκομείο - συνέπειες.

Την παρακολούθηση όλων των στοιχείων των προϊόντων που γίνονται στην Αποθήκη παρακολουθεί και καταγράφει, το Λογιστήριο της Επιχείρησης, από τα παραστατικά που συνοδεύουν τα είδη.

Το management της Αποθήκης

Ο Προϊστάμενος, Ο υπεύθυνος, ο Διαχειριστής ,ο Διευθυντής των Αποθηκών , ο manager, καλείται να οργανώσει τον τρόπο λειτουργίας των χώρων, να επιλέξει τα κατάλληλα μέσα και τον κατάλληλο εξοπλισμό. Καλείται να αναθέτει τις διάφορες εργασίες στα άτομα που θα τις εκτελούν, έτσι ώστε να συμβάλλει και αυτός στην επίτευξη των γενικών σκοπών και στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση το Νοσοκομείο.

Ο γενικός σκοπός του manager της αποθήκης είναι η ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους λειτουργίας της Αποθήκης, με την ταυτόχρονη παροχή του υψηλότερου δυνατού επιπέδου εξυπηρέτηση, ένας δηλαδή άριστος συνδυασμός ποιότητας – κόστους.

Οι ειδικοί στόχοι του Management της Αποθήκης

Α) την μέγιστη αξιοποίηση του χώρου της

Β) αξιοποίηση των μέσων και του εξοπλισμού

Γ) αξιοποίηση του προσωπικού της Αποθήκης

Δ) Σωστή ταξινόμηση και τακτοποίηση των προϊόντων

Ε) Αποτελεσματική μετατόπιση , μετακίνηση και διακίνηση των προϊόντων

Στ) Ασφάλεια Προσώπων και προϊόντων

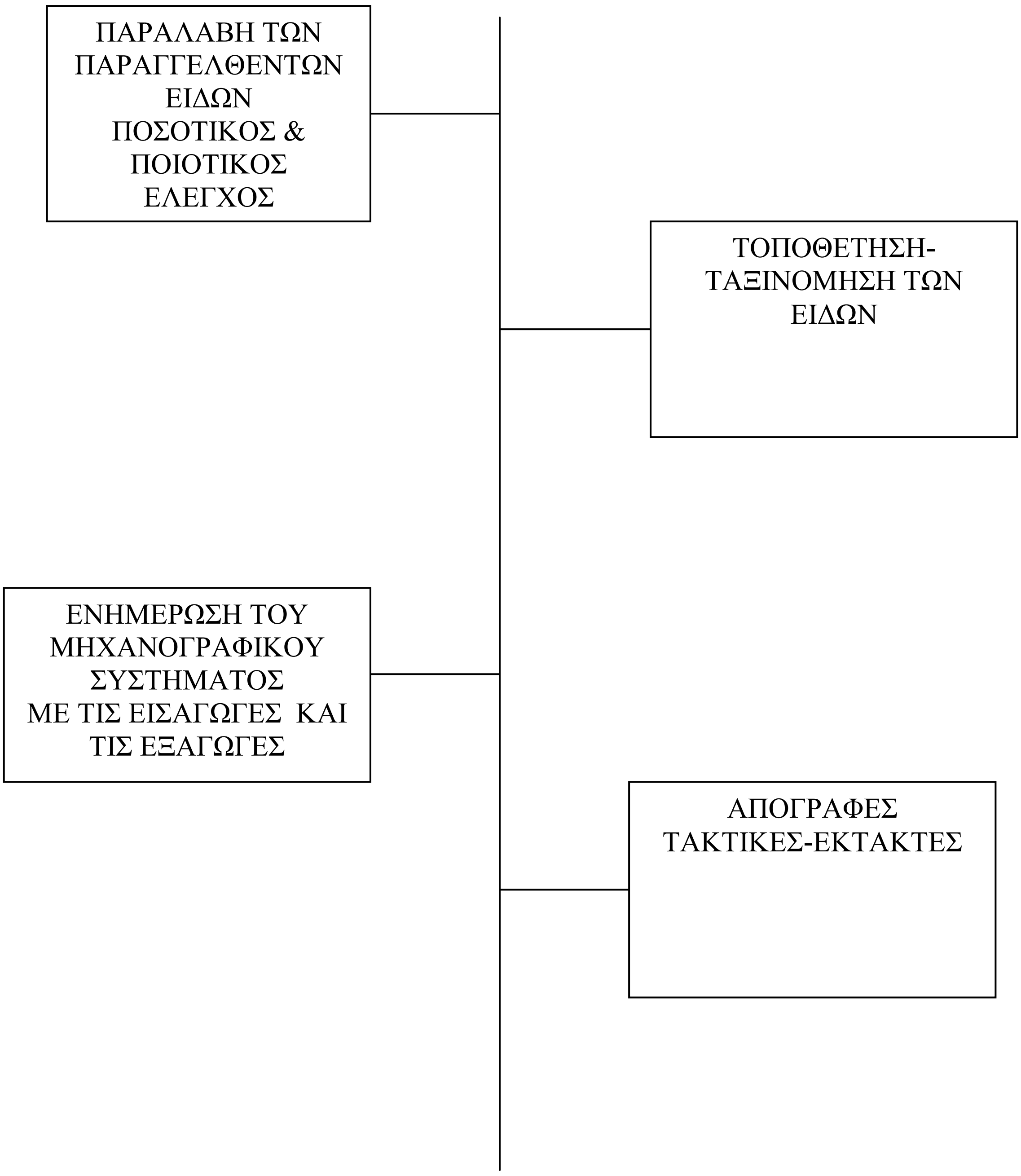
Ζ) καθαριότητα και τάξη

Η) Αποτελεσματική επικοινωνία»

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ ΣΤΟ ΓΕΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ

ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ



Αναλυτικά πάντως οι εργασίες . οι οποίες πραγματοποιούνται από το Γραφείο της Αποθήκης Διαχείρισης Υλικού, είναι οι παρακάτω :

- Έλεγχος Παραστατικών Προμηθευτή
- Διασταύρωση Στοιχείων με την δοθείσα από το Γραφείο Υλικού παραγγελία
- Προσωρινή Αποδοχή Φορτίου
- Εκφόρτωση Προϊόντων
- Ποσοτικός Έλεγχος
- Ποιοτικός (μακροσκοπικός) έλεγχος
- Παραλαβή Προϊόντων
- Καθορισμός θέσης Αποθήκευσης (location number)
- Μεταφορά και τοποθέτηση στη σωστή θέση (binning)
- Αποθήκευση σωστή συντήρηση
- Έκδοση Παραστατικών εξαγωγής, σύμφωνα με την εγκεκριμένη από το Γραφείο Υλικού κατάστασης ειδών , που κατά βάση είναι τα αιτήματα των Τμημάτων.
- Περισυλλογή Προϊόντων και μεταφορά στο χώρο Αποστόλης (picking)
- Ταξινόμηση των ειδών
- Ποσοτικός έλεγχος των προς εξαγωγή ειδών
- Φόρτωση στα χειροκίνητα μεταφορικά μέσα της Αποθήκης ή των Τμημάτων και Αποστόλη των υλικών προς τα Τμήματα
- Ενημέρωση του Μηχανογραφικού συστήματος και από τα παραστατικά παραλαβής και από τα παραστατικά των εξαγωγών
- Έκδοση των Πρωτοκόλλων παραλαβής με τις υπογραφές των εξουσιοδοτημένων με αποφάσεις του Συμβουλίου Διοίκησης και σύμφωνα με τους

κανόνες του Δημόσιου Λογιστικού, μελών των επιτροπών παραλαβής. .Συγκέντρωση των απαιτούμενων επιπλέον υπογραφών (Οικονομικού Διευθυντή ,Διοικητικού Διευθυντή) και διαβίβαση των παραστατικών προς το Λογιστήριο του Νοσοκομείου, προκείμενου να γίνει η τακτοποίηση τους.

- Αρχειοθέτηση των Δελτίων εξαγωγής των υλικών (αφού προηγουμένως συγκεντρωθούν και εδώ οι απαραίτητες υπογραφές)
- Έκτακτες και Τακτικές Απογραφές των αποθεμάτων. Βεβαίως κατά κύριο λόγο οι τακτικές ετήσιες απογραφές γίνονται από επιτροπές υπάλληλων του Νοσοκομείου, οι οποίοι ορίζονται κάθε φορά με απόφαση του Συμβουλίου Διοίκησης. Η βοήθεια την οποία παρέχουν οι υπάλληλοι του Γραφείου της Αποθήκης του υλικού, όπως και οι Υπάλληλοι του Γραφείου Διαχείρισης Υλικού κατά την διάρκεια των απογραφών κατά ποσότητα είναι βεβαίως πολύ σημαντική, διότι χωρίς την καθοδήγηση τους τα μέλη των επιτροπών θα ήταν μάλλον αδύνατον να αναγνωρίσουν, να καταγράψουν και να ταξινομήσουν το σύνολο των ειδών (περίπου 15,000 κωδικοί υπάρχουν με κίνηση στο Νοσοκομείο).

Με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία είναι δυνατόν να ακολουθούνται οι βασικοί κανόνες Ταξινόμησης των Προϊόντων :

«Στις πιο ευπρόσιτες και κοντινές θέσεις, τοποθετούνται τα προϊόντα με την μεγαλύτερη ταχύτητα κυκλοφορίας, έτσι ώστε να επιτύχουμε ελαχιστοποίηση των αποστάσεων, με προφανές όφελος για το Νοσοκομείο

- Αμέσως μετά τα προϊόντα μα μεγάλη ταχύτητα κυκλοφορίας, τοποθετούνται
- τα προϊόντα με το μεγαλύτερο βάρος.

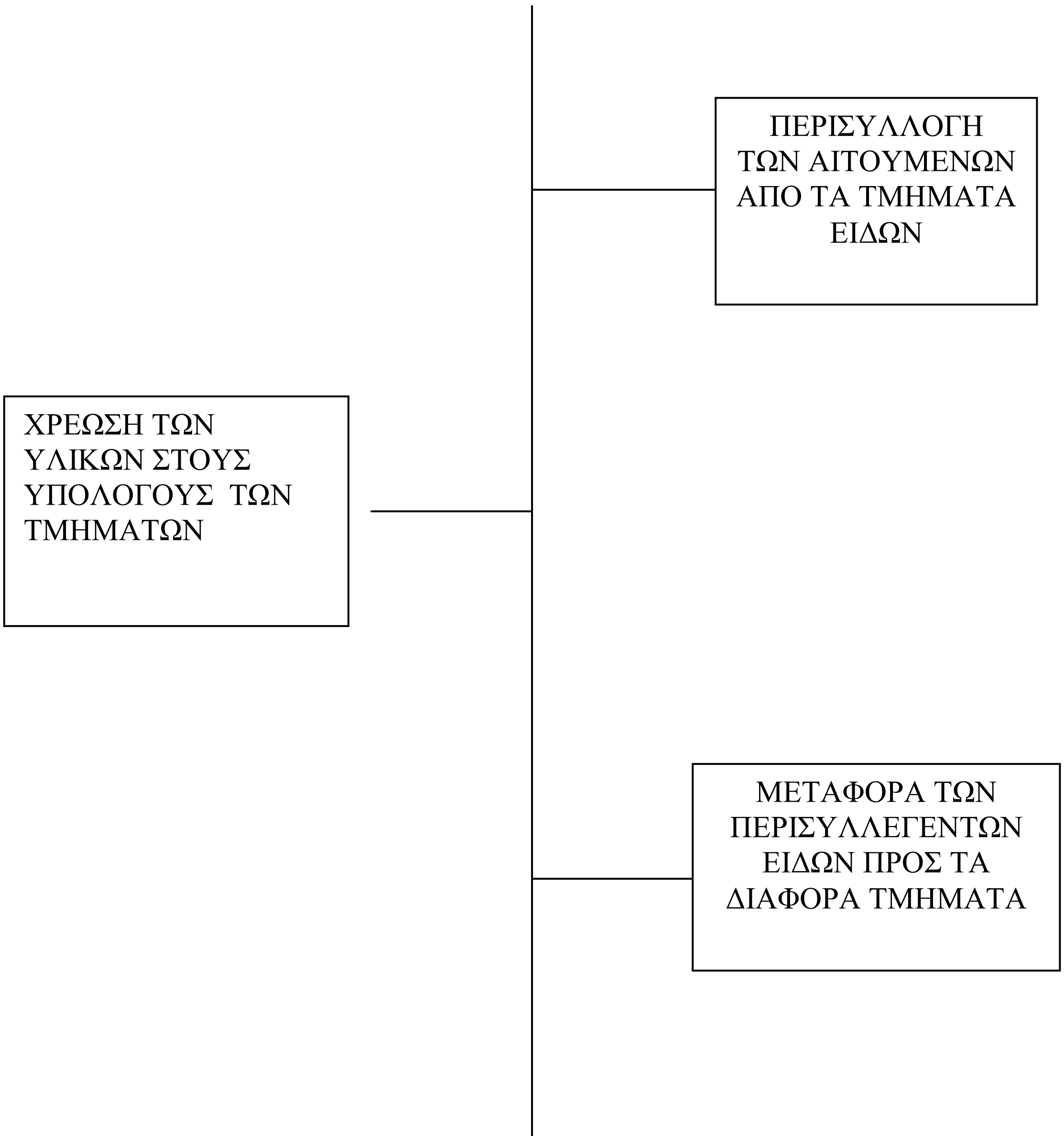
- Δεν τοποθετείται ποτέ ένα προϊόν μπροστά από ένα διαφορετικό προϊόν. Όλα τα είδη θα πρέπει να φαίνονται και κανένα να μην «κρύβει» κάποιο άλλο. Σε κάθε θέση τοποθετείται **μόνον** ένα είδος Σε περίπτωση που κριθεί απαραίτητο, ένα προϊόν μπορεί να καταλάβει και μια δεύτερη θέση, για την οποία όμως , ισχύει ό,τι και για την πρώτη.
- Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να γίνει στην επιλογή της θέσης που θα τοποθετηθούν προϊόντα, μικρού όγκου και βάρους, που έχουν όμως μεγάλη άξια. Τα προϊόντα αυτά δεν θα πρέπει να είναι ευπρόσιτα στον καθένα. Αντίθετα θα πρέπει να υπάρχουν ειδικές διαδικασίες (κλειδωμένα σε ντουλάπια, ψηλά, σε ειδικές θέσεις της Αποθήκης, έτσι ώστε να μην κινδυνεύουν από κλοπή ή απώλεια ή αδικαιολόγητη φθορά η αλλοίωση.
- Ειδική μνεία θα πρέπει να γίνει στην συμβολή που έχει η άριστη ταξινόμηση των προϊόντων στην επιτυχία των διαδικασιών απογραφής τους, κατά ποσότητα, κατά κατηγόρια, κατά ποιότητα. Κάθε στιγμή (διαρκής Απογραφή) θα πρέπει να είναι δυνατή η καταμέτρηση **0λων** των κωδίκων **Όλων** των ειδών Η εικόνα των διαθέσιμων προϊόντων πρέπει να δίνεται ανά πάσα στιγμή στην Διοίκηση του Νοσοκομείου»

Διαδικασίες Εξαγωγής Παραγγελιών – Εσωτερική Διακίνηση

Οι διαδικασίες εξαγωγής ξεκινούν με την συγκέντρωση , με το «μάζεμα», με την περισυλλογή των προϊόντων **(order picking) ,** που έχουν ζητηθεί από τα διάφορα Τμήματα του Νοσοκομείου. Τα προϊόντα που ζητούνται συνήθως βρίσκονται σε διάφορα τμήματα της Αποθήκης και όταν συγκεντρωθούν γίνεται η προετοιμασία τους, το πακετάρισμα για να φύγουν από την Αποθήκη, προκειμένου να καταλήξουν στον τελικό τους προορισμό

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ

ΣΤΟ ΓΕΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ



Τι ισχύει σήμερα στο Νοσοκομείο

Ο Προϊστάμενος κάθε Τμήματος του νοσοκομείου, αιτείται από το Γραφείο υλικού τον εφοδιασμό του Τμήματος, με υλικά τα οποία θεωρεί απαραίτητα για την κάλυψη των αναγκών για ένα χρονικό διάστημα κάποιων ημερών (από Δέκα έως Δεκαπέντε συνήθως). Η διαδικασία αυτή αφορά τον Τακτικό εφοδιασμό των Τμημάτων και όχι τις περιπτώσεις έκτακτων γεγονότων, που επιβάλλουν τον εφοδιασμό με υλικά, πέραν των συνηθισμένων ποσοτήτων, ακόμα και για υλικά για τα οποία δεν υπήρχε αρχική πρόβλεψη. Το έγγραφο που χρησιμοποιείται, φέρεται ως «Αναφορά χρέωσης υλικών», με την έννοια ότι τα υλικά αποχρεώνονται από την Αποθήκη Υλικού, τον Υπόλογο Διαχείρισης της Αποθήκης (Υπεύθυνο Αποθήκης) και χρεώνονται σε νέο Υπόλογο, στον Υπεύθυνο του Τμήματος , στο οποίο καταλήγουν τα υλικά.

Στο Γραφείο Υλικού, ο χρεωμένος Υπάλληλος, εξετάζει τα καταγεγραμμένα αιτήματα, τα κωδικοποιεί, ελέγχει το Λογιστικό Υπόλοιπο των ειδών και την κατανάλωση του Τμήματος (συγκρίνει Στατιστικά Στοιχεία) και αφού οριστικοποίησει (πιθανόν να μειώσει τις αιτούμενες ποσότητες ή να αφαιρέσει αιτηθέντα είδη) την κατάσταση των διαθέσιμων (πλέον) ειδών , προωθεί την Λίστα προς την Αποθήκη Υλικού.

Στην Αποθήκη Υλικού, οι καταστάσεις, από τον Υπεύθυνο της, παραδίδονται συνήθως στους εργάτες, προκειμένου να περισυλλέγουν τα αιτηθέντα είδη, να πακεταριστούν κατά το δυνατόν και να ξεκινήσει η διαδικασία αποστολής τους προς το αιτούμενο Τμήμα του Νοσοκομείου. Θα προηγηθεί ο έλεγχος του Υπεύθυνου της Αποθήκης στα εξαγόμενα είδη, και θα συνταχθεί Δελτίο εξαγωγής Υλικών. Το Δελτίο εξαγωγής υπογράφεται από τον Υπεύθυνο της Αποθήκης και τον Διευθυντή των Οικονομικών Υπηρεσιών . Είναι μηχανογραφημένο, ενημερώνει

το Λογιστικό Υπόλοιπο των Ειδών και ουσιαστικά είναι το έγγραφο που επικυρώνει, που επιτρέπει την αλλαγή ιδιοκτησίας του είδους, αφού έτσι εγκρίνεται η χρήση του και το Νοσοκομείο πιστοποιεί την «απώλεια» της ιδιοκτησίας του.

Σε κάθε γραμμή του Έγγραφου Αναφοράς Χρέωσης, σημειώνεται η ποσότητα του προς εξαγωγή είδους σύμφωνα με την μονάδα μέτρησης του.

Το έγγραφο της Αναφοράς Χρέωσης Υλικού, τελικά παραδίδεται στον Υπεύθυνο της Αποθήκης προκειμένου να συνταχθεί το Δελτίο Εξαγωγής των Υλικών.

Το Δελτίο εξαγωγής , είναι δυνατόν να διαφέρει από την εγκεκριμένη από το Γραφείο Υλικού κατάσταση. Όπως προαναφέραμε το Γραφείο Υλικού εξετάζει το Λογιστικό υπόλοιπο των ειδών, όμως στην πραγματικότητα, το φυσικό υπόλοιπο μπορεί να είναι διαφορετικό για διάφορους λόγους:

- Φθορές ή αλλοιώσεις που διαπιστώνονται μόνο κατά την διάρκεια αναζήτησης των ειδών
- Απώλειες των ειδών
- Λανθασμένη Φυσική Απογραφή, που οδήγησε σε λανθασμένη Λογιστική εικόνα

Η περισυλλογή των υλικών γίνεται για κάθε μια παραγγελία ξεχωριστά και όχι ως συγκεντρωτική εκτέλεση, ενός συνόλου παραγγελιών, δεν αθροίζονται δηλαδή ίδια είδη για ένα σύνολο παραγγελιών Αυτό βεβαίως συνεπάγεται ένα αυξημένο χρόνο εκτέλεσης παραγγελιών και άσκοπη ανάλωση ανθρώπινων δυνάμεων, δηλαδή αυξημένο κόστος.

Η συγκεντρωτική περισυλλογή των υλικών, θα μπορούσε να γίνει ταυτόχρονα για ένα αριθμό Τμημάτων του Νοσοκομείου, ανάλογα με τις Αναφορές Χρέωσης που έχουν κάνει. Οι Αναφορές χρέωσης μέχρι σήμερα είναι χειρόγραφες, όμως και αυτό θα μπορούσε να ξεπερασθεί, αν μετά την οριστικοποίηση των καταστάσεων υπήρχε μηχανογραφική καταχώρηση ανά κωδικό και ποσότητα των αιτούμενων ειδών. Το μηχανογραφικό Σύστημα τότε, θα μπορούσε να αθροίσει τα είδη με τους ίδιους κωδικούς και να τα τυπώσει σε μια συγκεντρωτική κατάσταση. Η περισυλλογή των ειδών αυτών, θα γίνει σε χρόνο συντομότερο, αν μάλιστα κατορθώσουμε και καταχωρήσουμε τις θέσεις των ειδών ανά ράφι στον Η/Υ, ο χρόνος αυτός θα έχει σημαντική μείωση. Τα είδη που θα συγκεντρωθούν κατά τον τρόπο αυτό στον χώρο Αποστόλης τους, θα αναγνωρισθούν και θα κατανεμηθούν ανά τμήμα χωρίς να απαιτούνται μετακινήσεις (χάσιμο χρόνου και κόπος) των εργαζόμενων.

Ο χρόνος εκτέλεσης της παραγγελίας εξαρτάται άμεσα από τον έχει εφαρμοσθεί σύστημα ταξινόμησης ,που έλαβε υπόψη του, τα προϊόντα ταχείας κυκλοφορίας κ.λ.π Αυτό διότι πέραν του σταθερού χρόνου που απαιτείται για την εκτέλεση μιας παραγγελίας (χρόνος για να πάει ο εργάτης να πάρει το Δελτίο Αναφοράς Χρέωσης από τον Υπεύθυνο της Αποθήκης συν χρόνος για να το επιστρέψει σ' αυτόν), η κύρια χρονική επιβάρυνση προέρχεται από την απόσταση που θα διανύσει για να συλλέξει τα υλικά (εδώ τον παράγοντα της εμπειρίας θα πρέπει να τον θεωρήσουμε ως δεδομένο). Επί πλέον, χρονική επιβάρυνση προκαλείται από την όχι ορθή τύπωση του Έγγραφου Αναφοράς Χρέωσης Υλικού.

Ο χρόνος εκτέλεσης της παραγγελίας, εξαρτάται και από τον όγκο και την ποσότητα των αιτούμενων ειδών, καθώς και από το ύψος στο οποίο είναι τοποθετημένα τα είδη.

Χρονική επιβάρυνση υπάρχει και για έναν ακόμη λόγο :

Η διαδρομή περισυλλογής είναι διπλής κατεύθυνσης, είναι δυνατόν λοιπόν (και κατά κανόνα αυτό γίνεται), την ίδια στιγμή να εκτελούνται και άλλες εργασίες, όπως παραλαβή νέων υλικών – έλεγχος υπόλοιπου ειδών – τοποθετήσεις – ταξινομήσεις, και έτσι η εργασία αυτή να εμποδίζεται και να καθυστερεί σημαντικά.

Η μεταφορά των υλικών προς τα Τμήματα του Νοσοκομείου γίνεται κυρίως (πλην εξαιρέσεων), από το προσωπικό, που διαθέτουν η Αποθήκη Διαχείρισης υλικού.

Η Στρατηγική της Διανομής

Σύστημα της Κάθετου ροής των Υλικών – Απευθείας Σύστημα – Συστήματα Αναβολής της Τελικής Μορφοποίησης – Σύστημα της Γεωγραφικής Αναβολής – Γεωγραφική Ομαδοποίηση Αποστολών) στους Managers Στρατηγικές και αναφέρεται ως Στρατηγική του **Μικτού Συστήματος :**

« Υπάρχουν περιπτώσεις, όπου οι συνθήκες απαιτούν ορισμένες ποσότητες να συγκεντρώνονται για ενοποίηση σε κέντρα διανομής και κάποιες άλλες να αποστέλλονται απευθείας από τα κεντρικά αποθέματα στους πελάτες / χρήστες, όποτε μιλάμε για Μικτά Συστήματα.»

« Είναι σαφές, ότι ο σχεδιασμός και η εκτέλεση του έργου του Physical Distribution (PD) είναι ένα αρκετά πολύπλοκο έργο, το οποίο καλείται βασικά να ισορροπήσει τις δυνάμεις κόστους και απόδοσης» (

Η λήψη μιας τέτοιας απόφασης, έχει ιδιαίτερη σημασία, γιατί έχει να κάνει με μακροχρόνιες επενδύσεις και δεσμεύσεις, οι οποίες δύσκολα μεταβάλλονται η τροποποιούνται.

Ε Π Ι Λ Ο Γ Ο Σ

Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που υπάρχουν σήμερα στην Εφοδιαστική Αλυσίδα του Νοσοκομείου, απαιτούνται λύσεις άμεσες, λύσεις που όμως θα είναι ενταγμένες σ' έναν γενικότερο Στρατηγικό Σχεδιασμού του Νοσοκομείου, λύσεις που θα υπηρετούν τους γενικούς και ειδικούς στόχους και σκοπούς του Νοσοκομείου.

Από την παράθεση των ανωτέρω έγινε φανερό ότι :

- Υπάρχουν προβλήματα, των οποίων η επίλυση άπτεται αποφάσεων μιας πολιτικής ευρύτερης εκείνης του Νοσοκομείου (κεντρικές Πολιτικές Αποφάσεις). Σημαντική μπορεί να είναι η παρέμβαση του Νοσοκομείου στην κατεύθυνση αυτή, με την υποβολή τεκμηριωμένων απόψεων, θέσεων, προτάσεων.
- Υπάρχουν αποφάσεις που πρέπει να λάβει το Νοσοκομείο που θα επηρεάσουν όχι μόνον μια δραστηριότητα, αλλά το σύνολο της πολιτικής που αφορά την Εφοδιαστική Αλυσίδα. Το σύνολο των Επενδύσεων που θα πραγματοποιήσει στο επόμενο χρονικό διάστημα, θα είναι η χαρακτηριστικότερη έκφραση των αποφάσεων αυτών.
- Η αντιμετώπιση της μείωσης του Κόστους, δεν μπορεί να είναι προσανατολισμένη, σε ένα μόνον κομμάτι της αλυσίδας αυτής αλλά στο σύνολο της. Μείωση του Κόστους σ' ένα κομμάτι της αλυσίδας, μπορεί να σημαίνει αύξηση του, σ' όλα τα υπόλοιπα κομμάτια της.

«Είναι κοινή διαπίστωση σήμερα ότι τα τελευταία χρόνια στον Τομέα Παροχής Υπηρεσιών Υγείας δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην έννοια της ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, με

δεδομένο και την πίεση που ασκείται από το κοινωνικό σύνολο, δηλ. των χρηστών-καταναλωτών υπηρεσιών υγείας, τόσο για εξασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, όσο και για βελτίωση της συμπεριφοράς των λειτουργών-παραγωγών τους.

Ο κατά τεκμήριο αποδεκτός ορισμός σήμερα της ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, ο οποίος έχει δοθεί από τον διεθνή οργανισμό τυποποίησης είναι ότι:
΄΄ΠΟΙΟΤΗΤΑ είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών μίας οντότητας που της δίνουν την ικανότητα να ικανοποιεί καθορισμένες ή προκύπτουσες ανάγκες του πελάτη΄΄

Ο δεύτερος ορισμός που θα πρέπει να έχουμε υπόψη είναι το τι είναι σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας:
΄΄ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ: Σύστημα Διαχείρισης σχεδιασμένο για να δημιουργεί εμπιστοσύνη στο μέγιστο βαθμό ότι σε ένα προϊόν ή σε μια υπηρεσία έχει επιτευχθεί μια δεδομένη στάθμη ποιότητας με την ελάχιστη δαπάνη΄΄

Όσον αφορά στις βασικές συνιστώσες διαχείρισης της ποιότητας μπορούμε να δούμε τα εξής:

Ένα Πρόγραμμα Συνεχούς Βελτίωσης της Ποιότητας (Π.Σ.Β.Π.) δεν είναι τίποτα διαφορετικό από ένα σύστημα οργάνωσης και διοίκησης ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Είναι σημαντικό όμως να τονισθεί ότι οι βασικές του αρχές έχουν σαν αφετηρία και βάση τρεις θεμελιώδεις παραδοχές:

- **Ο Οργανισμός/η Επιχείρηση υπάρχει και λειτουργεί για να καλύπτει τις ανάγκες των πελατών της».**

«Ένας από τους ορισμούς που εχουν δοθεί για το Logistics, διατυπώθηκε από το CLAM (Council of Logistics Management) των ΗΠΑ :
Ως Logistics ορίζεται η ολοκλήρωση δύο ή περισσότερων δραστηριοτήτων με σκοπό τον σχεδιασμό, την εφαρμογή και τον έλεγχο της αποδοτικής ροής, των πρώτων υλών, προϊόντων υπό κατασκευή και τελικών προϊόντων, από το σημείο προέλευσης στο σημείο κατανάλωσης, **με σκοπό την πλήρη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του πελάτη.**

Αυτές οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν, την πρόβλεψη της ζήτησης, την επικοινωνία κατά την διανομή, τον έλεγχο των αποθεμάτων, τον χειρισμό των υλικών, την διεκπεραίωση των παραγγελιών, τα ανταλλακτικά, την επιλογή της τοποθεσίας των αποθηκευτικών χωρών, τις προμήθειες, την συσκευασία, ροών χειρισμό των υλικών που επιστρέφονται, την διανομή και την μεταφορά, την αποθήκευση **με τελικό σκοπό την εξυπηρέτηση του πελάτη / χρηστή»**

- **«Το ανθρώπινο δυναμικό κάθε Οργανισμού / Επιχείρησης , οι Ανθρώπινοι πόροι του, είναι η ΄΄ειδοποιός΄΄ διαφορά του / της από τους ανταγωνιστές.**

Ανθρώπινοι πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μίας επιχείρησης, που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και

των στόχων της.

Η ικανοποίηση του προσωπικού από την εργασία θεωρείται διεθνώς ισχυρό κίνητρο για την βελτίωση της απόδοσης. Ένας υπάλληλος , που για οποιονδήποτε λόγο δεν είναι ικανοποιημένος από την εργασία του , κοστίζει στον οργανισμό με πολλούς διαφορετικούς τρόπους : χαμηλή απόδοση , σημαντικό ποσοστό λαθών , χαμηλή εμπιστοσύνη , αλλαγή εργοδότη μόλις δοθεί η δυνατότητα , συχνές απουσίες , κακή συμπεριφορά προς τους πολίτες κ.α.

- **Η σωστή οργάνωση είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την παροχή άριστης εξυπηρέτησης στους πελάτες της επιχείρησης/ του οργανισμού.**

Η τυποποίηση των διαδικασιών, η ανάπτυξη και αναβάθμιση των πληροφοριακών συστημάτων, η εσωτερική επικοινωνία, ο μηχανισμός επικαιροποίησης στοιχείων καθώς και η δυνατότητα πλήρους καταγραφής σε πραγματικό χρόνο των βασικών λειτουργικών δεικτών του Νοσοκομείου θα επιτρέψουν στη Διοίκηση να επιτύχει, αφενός τη διαμόρφωση πλαισίου παροχής ποιοτικά προσφερόμενων υπηρεσιών και αφετέρου τη διαρκή παρακολούθηση της υλοποίησης της καθορισμένης πολιτικής ανάπτυξης»

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γιώργος Γιαννάτος – Σταμάτης Ανδριανόπουλος (1999)
Συνεργασία Ι. Κονταράτος
Logistics Μεταφορές Διανομή – Εκδόσεις «Σελούντος Βάιος»

- Επιχειρησιακό Σχέδιου Γ.Ν. Ελευσινας «Θριάσιο» 2002- 2006

- Εμμανουήλ Ι. Σακέλλης (1997)
Ο Πανδέκτης του Λογιστή – Εκδόσεις «ΒΡΥΚΟΥΣ»

- Κωνσταντινος Χ. Σιφνιώτης (1997)
Logistics Management Θεωρία και Πράξη – Εκδόσεις Παπαζήση

-Σταύρος Καμινάρης - Δ/ντης Υπηρεσιών Εφαρμογής Προτύπων και Κανονισμών. (ΜΑΙΟΣ 2002)
Εφαρμογές Αρχών Διαχείρισης Ποιότητας στην Παροχη Υπηρεσιών Υγείας
Διαδικασία Α.Ε. ΣΕΛ. 287-300.
Πρακτικα ζητήματα Νοσοκομειακού Management
Πρακτικά του 2ου Πανελληνίου Επιστημονικού Συνεδρίου

- Στράτος Παπαδημητρίου – Ορέστης Σχινάς (2004)
Εισαγωγή στα Logistics - Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης